



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

TITULO

**Propuestas de manual organizacional y de funciones para la empresa
envases plásticos sociedad anónima ENVASA S.A**

AUTOR:

**Flores Zelaya, Wendy Lissette
Corea Morales, Alfonso Danilo
Coca Zúniga, Oscar Javier**

TUTOR

Fuentes Espinoza, Oscar Danilo

Managua, 2012

Dedicatoria

Este trabajo monográfico se lo dedico a mi mamá Ruth Zelaya que ha sido padre y madre para mí y para mi hermana, con su apoyo y esfuerzo ha logrado sacarme adelante y hacerme una mujer de bien.

Ella está siempre a mi lado para darme consejos, celebrando mis alegrías y compartiendo mis tristezas.

También se lo dedico a mi abuelita Mercedes González que me ha cuidado desde niña y que también ha compartido buenos y malos momentos conmigo.

Mi novio Oscar Coca gracias amor por todo los buenos momentos que hemos compartido y por ayudarme a culminar esta etapa de mi vida.

Las amo mucho a las tres.

Wendy Flores Zelaya

Dedicatoria

Con mucha satisfacción dedico el presente trabajo monográfico a mis padres por ser el eje principal de mi educación, ellos han sido el ejemplo vivo de superación y fuente de admiración durante estos años de estudio.

Con su apoyo y empeño he logrado realizar mi primer proyecto de vida, culminar con éxitos mis estudios profesionales. No solo contribuyeron en mi formación profesional, sino que también en mi formación humana transmitiéndome su amor, lealtad y valores que han guiado mi camino y que llevare presente siempre conmigo.

Alfonso Corea Morales

Dedicatoria

*Le dedico esta tesis monográfica A ti **Señor Jesús** por haberme brindado una segunda oportunidad sin ti no estaría aquí, a mis dos madres que tanto las amo Socorro Zuniga Calero y Amelia Zuniga Calero y a mi padre Oscar Coca Flores, que me han brindado todo su apoyo, confianza y sobre todo su amor incondicional. Sin ellos no hubiese logrado este sueño que hoy se hace realidad.*

También se la dedico a mi hermana Hellen Valeska Coca Zuniga Junto con José Sánchez Hernández por creer en mí todo el tiempo y por estar conmigo en los momentos buenos y malos.

De igual forma a una persona que ha sido muy especial para mí que ha estado conmigo en esos momentos que parecen no terminar mi novia Wendy Flores.

Oscar Coca Zuniga.

AGRADECIMIENTO

Quiero dar infinitas gracias primero a Dios ya que si no fuera por el que me guía y me ilumina no hubiera podido salir adelante.

Gracias a mi madre Ruth Zelaya, a mi abuelita Mercedes González, a mi hermana Sarali Flores por el apoyo que cada una me ha brindado he logrado superar muchos obstáculos a lo largo de toda mi vida.

De igual forma agradezco a todas mis tías y a todos mis familiares que con su apoyo y sus consejos pusieron un granito de arena en mi formación profesional.

Así mismo agradezco a mis compañeros Oscar Coca y Alfonso Corea y al Ing. Oscar Fuentes por brindarnos su tiempo y transmitirnos su conocimiento a lo largo de nuestro paso por la universidad.

Y por último, pero no menos, a la empresa Envasa ya que ellos nos abrieron las puertas y nos proporcionaron toda la ayuda que necesitamos gracias Don Manuel Arauz, Don Félix Serrano y Srta. Kenia Jirón.

Dios los bendiga.

Wendy Flores Zelaya

Agradecimiento

En primer lugar le doy gracias a DIOS por haberme dado la vida, sabiduría y entendimiento para alcanzar mis propósitos. A mi padre y madre que con sus oraciones constante pidió a DIOS día a día por mí, para lograr alcanzar esta meta y hacer posible la culminación de mis estudios. Agradezco a mi hermana por su apoyo incondicional siempre y por ser un ejemplo de superación.

A todos mis familiares que me han brindado su apoyo, comprensión y ánimo para salir a delante y luchar por mis sueños. A todo el personal docente que a lo largo de mi vida han contribuido en mi educación.

También doy gracias a todos los colaboradores de la empresa ENVASA S.A que muy amablemente nos abrieron las puertas para realizar nuestra tesis monográfica. A nuestro tutor Ing. Oscar Fuentes y a mis compañeros de trabajo; Oscar Coca y Wendy Flores con quienes fue un gusto compartir esta experiencia.

Gracias a todos y los que no mencione también pero que de igual manera influyeron en mi formación.

Alfonso Corea Morales

Agradecimiento

Primeramente quiero darle las gracias a Dios nuestro padre celestial, el que tiene control absoluto de nuestra vida.

Gracias a mis padres: Oscar Coca, Amelia Zuniga, Socorro Zuniga, ami hermana Hellen Coca, por brindarme todo su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida, en los que junto hemos pasado muchas pruebas las cuales con la ayuda de Dios hemos podido superar.

Así mismo quiero agradecer a José Sánchez por haberme levantado el ánimo en los momentos más difíciles de mi vida y por estar orgulloso de las metas que he alcanzado.

Le doy infinitas Gracias a Envases plásticos S.A por habernos abierto las puertas cordialmente, por ser amables y ayudarlos en todo lo posible sin la disposición que tuvieron no hubiéramos logrado culminar nuestro trabajo.

De igual forma agradecer a nuestro tutor Ing. Oscar Fuentes por ser nuestro guía y por habernos transmitidos sus conocimientos en estos largos años y no puedo olvidar agradecer a mis compañeros de trabajo Alfonso Corea y Wendy Flores.

Gracias Señor.

Oscar Coca Zuniga.

Resumen Ejecutivo

Envases plásticos S.A (ENVASA S.A) es una empresa que se dedica a la manufactura y comercialización de una amplia variedad de productos plásticos, que sé que se preocupa por la protección y conservación del medio ambiente. El elemento fundamental en esta organización lo componen las personas que le proporcionan prestigio, calidad, diversidad en sus productos por esta razón se hace referencia en la misión a la mejora continua en la cual sus empleados tienen que ser participe para trabajar en conjunto y se puedan solventar las debilidades existentes y poder cumplir con los objetivos de la empresa.

El presente trabajo muestra los resultados de una propuesta de manual de organización y de funciones para esta empresa. El propósito del manual es facilitar el proceso de gestión técnica administrativa del personal, evitando cruces y/o duplicidad de funciones y responsabilidades, dentro de la organización, dado que establece claramente los niveles de autoridad y sus niveles de dependencia.

En el Manual organizacional y de funciones propuesto se determinan las responsabilidades exigidas, autoridad delegada y las relaciones funcionales de forma clara y directa.

El manual será un documento de referencia formal al cual se podrá recurrir al momento de inducción del nuevo personal, en el cumplimiento de las metas trazadas por las áreas de la empresa. Este manual ha sido aprobado por la Gerencia de la empresa y será revisado periódicamente para que sea adaptado en base al dinamismo y evolución propios de la empresa.

INDICE

CAPITULO I. MARCO GENERAL	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
1.4 OBJETIVOS	4
1.5 MARCO TEORICO	5
1.5.1 Organización	5
1.5.2 Estructura Organizacional	6
1.5.3 Organigramas	11
1.5.4 Manual Organizacional y de Funciones	14
5.5 Misión, Visión y Valores Organizacionales	18
1.5.6 Análisis FODA	19
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	21
1.6.1 Tipo de Investigación	21
1.6.2 Metodología de la Investigación	21
1.6.3 Instrumentos a utilizar en cada una de las etapas del proceso de investigación	22
CAPITULO II DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE ENVASA S.A	23
2.1 Marco Jurídico	23
2.1.1 Observaciones a la aplicación del marco jurídico	23
2.2 Análisis FODA	26
2.3 Análisis de la Estructura Organizativa	31
2.3.1 Análisis de la estructura organizativa actual	31
2.3.2 Resultados Obtenidos en la Encuesta de Estructura Organizativa	33
CAPITULO III. MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA ENVASA S.A	54
3.1 Caracterización de la empresa	54
3.2 Alcance del manual de organización y de funciones	54
3.3 Aprobación del manual de organización y funciones	54
3.4 Marco institucional	55
3.5 Estructura orgánica	56
3.5.1 Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación	57
3.6 Organigrama	58
3.6.1 Descripción General	58
3.7 Descripción de funciones por cargos	61
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE BRECHA	90
CAPITULO V. CONCLUSIONES	97
CAPITULO VI. RECOMENDACIONES	99
ANEXOS	101

CAPITULO I. MARCO GENERAL

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa ENVASA S.A se encuentra ubicada en el kilometro 7 ½ carretera norte, Shell Waspán 1 cuadra al sur, 2 cuadradas al este del departamento de Managua y las instalaciones ocupan un área de 28,453 mts cuadrados de terreno actualmente esta empresa cuenta con 86 colaboradores por lo cual según el MIFIC se califica como mediana empresa.

Esta empresa se caracteriza por ser líder en la manufactura y comercialización de productos plásticos de más alta calidad en el mercado nacional, con personal altamente calificado y tecnología de punta en sus líneas de inyección, soplado y PET.

ENVASA tiene como mercado meta todas las industrias que utilizan envases plásticos para comercializar sus productos ofreciendo un servicio personalizado y confiable a cada uno de sus clientes entre los cuales se destacan las empresas PARMALAT, la licorera Nacional, Sánchez Collado, entre otros

En la actualidad la empresa ENVASA no cuenta con una estructura organizacional definida de igual forma carecen de un manual de funciones que defina las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo.

En este trabajo se propone un manual organizacional y de funciones para la empresa ENVASA S.A. que servirá de referencia para la inducción de nuevos trabajadores y adicionalmente le ayudará a la empresa a mejorar su práctica empresarial y alcanzar de una forma más eficaz los objetivos planteados por su dirección.

1.2 ANTECEDENTES

ENVASA se constituye como sociedad anónima en 1993 y es el resultado de la fusión de dos empresas que estaban operando en Nicaragua desde los años 60's. Una de ellas era Tubos de Centroamérica S.A. (TUCSA) que fabricaba tubería PVC y productos bajo las líneas de soplado y inyección. La otra empresa era Polimer que pertenecía a una transnacional que producía productos del hogar, de soplado, de inyección y algo de PET.

El 18 de Mayo de 1993 se constituyó como sociedad anónima **ENVASES PLASTICOS, SOCIEDAD ANONIMA (ENVASA)** con un capital social de C\$15,000.00 (quince mil córdobas, equivalentes a US\$2,457.60 dólares).

Actualmente la empresa cuenta con 27 maquinas, 8 maquinas para el proceso de inyección, 14 de soplado y 5 maquinas para PET, las cuales no han sido cambiadas desde que se fundó la empresa, su jornada laboral es de 24 hrs al día las cuales se dividen en dos turnos de 12 hrs y se trabaja 7 días a la semana.

ENVASA tiene como misión ofrecer envases plásticos¹ los cuales son elaborados a base de polipropileno, polietileno y poliéster (PET). Es una empresa comprometida con la preservación del medio ambiente ya que reciclan sus desperdicios y lo utilizan como materia de reproceso.

En la actualidad ENVASA no cuenta con un manual de funciones, así mismo no está definida la estructura organizacional de la empresa. Dentro de la empresa cada empleado tiene conocimientos de las labores que les corresponde, sin embargo no cuentan con un manual de funciones, lo que provoca en algunas ocasiones duplicidad en las funciones, que el trabajo se efectúe de forma desordenada y que no haya un documento de respaldo al momento de la contratación del nuevo personal.

¹ Ver Anexo 1. Lista de productos de la empresa

1.3 JUSTIFICACIÓN

Envasa es una empresa con 17 años de fundación durante el cual ha logrado una imagen y prestigio ante los nicaragüenses por los servicios personalizados y de calidad que brinda y por contribuir al desarrollo económico y social respetando y promoviendo la conservación del medio ambiente.

Por medio de las visitas realizadas en la empresa se pudo constatar que carecían de un manual organizacional y de funciones lo que hace necesario el establecer los cargos y funciones que permita formar los niveles jerárquicos, la comunicación y la relación necesaria para un excelente funcionamiento.

Beneficios que se espera que la empresa alcance a través de la implementación del manual organizacional y de funciones:

- Contribuir a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- Los manuales de organización suministraran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- Mejorar la coordinación interna de la empresa.
- Distribuir de manera eficiente el trabajo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Tener un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir a un nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.
- Definir y proporcionar al personal sus deberes, responsabilidades y objetivos de la empresa en una forma sencilla, directa y organizada.
- Ayudar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

1.4 OBJETIVOS

General

- Crear una propuesta de manual organizacional y de funciones para la empresa Envases plásticos sociedad anónima (ENVASA S.A).

Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la estructura organizacional actual de ENVASA.
- Validar la misión, visión y principios de ENVASA.
- Definir la nueva estructura organizacional de ENVASA, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Elaborar el manual de funciones de cada puesto, unidades administrativas y operativas de ENVASA.

1.5 MARCO TEORICO

1.5.1 Organización

Organización² es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La enciclopedia libre Wikipedia define una organización como un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano. Así mismo la puntualiza como un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra organización como el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada.

La organización no puede existir sin personas. Es una construcción social, con todo lo que conlleva de creatividad, de innovación, de conflictividad, de incertidumbre, de impredecible. El grupo humano de la organización es uno de los factores responsables del carácter dinámico de la misma.

²Página web: [/www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml)

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

En la realidad de la empresa como organización, además de los medios humanos, se necesitan también recursos técnicos, recursos financieros, recursos físicos y recursos tecnológicos.

División del trabajo³ es la fragmentación o descomposición de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. La coordinación permite integrar el reparto de tareas realizado con vistas a la consecución de los objetivos organizativos. La división del trabajo y la coordinación constituyen la base de la estructura organizativa.

1.5.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional⁴, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Estructura Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos,

³Página web: www.economia48.com

⁴Página web: <http://admindeempresas.blogspot.com>

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Estructura Informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

Existen seis elementos claves⁵ que deben considerarse cuando se diseña la estructura de una organización, estos son:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización

⁵ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

- Cadena de mando
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

La tabla 1 presenta cada uno de estos elementos como respuestas importantes a cuestiones estructurales.

Tabla 1. Preguntas Claves Para el Diseño de la Estructura Organizacional

Pregunta Clave	Respuesta Proporcionada Por:
¿En qué grado están subdivididas las tareas en trabajos separados?	Especialización del trabajo
¿Con qué base están agrupados los trabajos?	Departamentalización
¿A quién informan los individuos y los grupos?	Cadena de mando
¿A cuántos individuos puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia?	Tramo de control
¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad?	Centralización y descentralización
¿En qué grado habrá normas y regulaciones que dirijan a los empleados y a los gerentes?	Formalización

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Especialización de Trabajo⁶. Es el grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en varios pasos, y cada elemento termina uno de los pasos por separado. Es esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en un lugar de toda ella mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

.

Departamentalización⁷. Una vez que se han dividido los puestos a través de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para poder coordinar las tareas. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama Departamentalización.

Una de las formas más populares de agrupar las actividades es por medio de funciones realizadas. La mayor ventaja para este tipo de agrupación en la obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área. Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de producto que elabora la organización. La ventaja principal para este tipo de agrupamiento es una mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un producto específico están bajo la dirección de un solo gerente. Si las actividades de una organización están relacionadas con el servicio en lugar del producto, cada servicio estaría agrupado en forma autónoma.

Cadena de Mando⁸. Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y define quién reporta a quién.

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

⁶ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

⁷ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

⁸ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

No se puede analizar la cadena de mando sin incluir dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada gerente se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener solo un superior ante quien ser responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Tramo de Control⁹. Es el número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente. El tramo de control determina en gran medida, el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

En los tramos reducidos de control un gerente puede mantener un control estricto, pero tiene tres desventajas: son caros, hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la organización, alientan una supervisión estrecha y desalientan la autonomía del trabajador.

Los grandes tramos de control ayudan a: reducir gastos, reducir los costos de operación, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y facultar a los trabajadores. Sin embargo, para asegurar que el desempeño no sufre debido, se requiere la capacitación de los trabajadores.

Centralización y Descentralización¹⁰. El termino centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. Mientras más aportaciones proporciona el personal de bajo nivel o

⁹ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

¹⁰ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más descentralización.

En las organizaciones descentralizadas es posible tomar acciones con más rapidez para solucionar problemas, mas personas contribuyen con la información para la toma de decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

Formalización¹¹. Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse, cuándo y cómo debe hacerse.

En las organizaciones donde existe una gran formalización hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los trabajadores tienen una gran libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo.

1.5.3 Organigramas

El organigrama¹² Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

También se puede definir como la representación gráfica de la estructura organizativa, con carácter intransferible, de algunos aspectos de la estructura de una organización. Los principales son: división del trabajo, distintas unidades, y posiciones existentes, criterio de agrupación entre dichas unidades y cauce del flujo de autoridad.

¹¹ Texto Organización Empresarial. Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Programa V – UNI. 2005

¹² Página web: www.promonegocios.net

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones.

El Organigrama tiene doble finalidad¹³:

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- De instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

La información que visualmente aporta el organigrama es la siguiente:

- Distintas posiciones o puestos de trabajo.
- Distintas relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización, definiendo toda una red de autoridad.
- Personas que desempeñan los distintos puestos en la organización.

¹³Página web: es.wikipedia.org/wiki/Organigrama

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

- Distintos cauces de comunicación, condicionados por la red de autoridad
- Distintos niveles o rangos jerárquicos. Una estructura organizativa con muchos niveles se denomina alta y otra con pocos niveles se denomina plana.
- Ámbito de control de los distintos niveles o número de personas supervisadas por cada directivo.
- Distintos departamentos y criterios de agrupación de los mismos (departamentalización): por productos, por funciones, entre otros.
- Un indicio de la importancia de las distintas unidades organizativas.

Tipos y Utilidades del Organigrama¹⁴

Algunos criterios para clasificar los distintos tipos de organigrama son:

- Según la realidad organizativa representada: general (de toda la organización) o parcial (de sólo una parte).
- Según la forma de representarse gráficamente: horizontal, vertical y circular o radial.
- Según el destino: externo (con una finalidad informativa y divulgativa, y que recoge sólo aspectos generales) o interno (con una finalidad instrumental para el análisis u otros usos, por tanto es más detallado).

Algunas utilidades del organigrama son:

- Para la dirección general: estudiar diseños alternativos de la estructura, comunicar al resto de la organización la asignación de puestos conteniendo las variaciones correspondientes.
- Para el departamento de organización: analizar la organización (ámbito interno) y proponer cambios totales o parciales de los puestos o de las

¹⁴ Alfonso Carlos Morales Gutiérrez Análisis de las organizaciones, fundamentos, diseño y aplicaciones. 2da Edición. Página 49

unidades, validar la eficacia de la estructura, para reformarla según las exigencias de la empresa, intentando detectar y solucionar posibles desequilibrios entre departamentos.

- Para el departamento de personal: controlar gráficamente la situación de todos los puestos en la organización, dándole así un uso dinámico, planificar plantillas ayudando en la previsión de necesidades de personal.
- Para el personal operativo: indicar a los miembros de la organización posibles vías de promoción y su situación actual en la estructura.
- Para personas ajenas a la organización: informar de la dimensión y estructuración de la empresa a modo de mapa para saber a quién acudir.

1.5.4 Manual Organizacional y de Funciones

El Manual de Estructura Organizativa y de Funciones es una de las herramientas básicas tanto a nivel gerencial como operativo, dirigidas a facilitar la alineación organizativa para el logro de los objetivos de desarrollo de la empresa. El manual organizacional es una extensión o desarrollo del organigrama. En él se definen las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo¹⁵.

El objetivo del manual es servir como insumo que facilite la comunicación y relación entre cada parte del sistema que constituye la empresa, delimitando y estructurando los niveles jerárquicos de la organización, proporcionando una guía práctica al personal, para informarle a cerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento. Su realización permite detectar posibles disfunciones, causas de descoordinación, duplicidad de competencias, auténticos focos de conflictos potenciales de la organización, e incluso lagunas en la realización de determinada función o actividad.

¹⁵ Alfonso Carlos Morales Gutiérrez Análisis de las organizaciones, fundamentos, diseño y aplicaciones. 2da Edición. Página 51

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

El manual pretende ser un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.

Fundamentalmente un manual organizacional y de funciones consta de los siguientes elementos para cada puesto organizativo:

- Título del puesto.
- Responsabilidad ante (dependencia jerárquica). Indicar de qué puesto depende nuestra unidad, con la especificación clara del título del puesto.
- Unidades directamente subordinadas (autoridad jerárquica). Indicar las unidades que colaboran en el desarrollo de las funciones del puesto y que dependen directamente del mismo.
- Funciones específicas (verbo – función – resultado). Indicar exclusivamente las funciones específicas asignadas a su puesto de trabajo.
- Actividades. Describir con más detalle las actividades que son necesarias para conseguir las funciones.
- Responsabilidad (límites). Describir la naturaleza de la responsabilidad de su trabajo, así como los límites en que se mueve (presupuestos, objetivos, costos)
- Relaciones internas (con quién, a qué nivel, frecuencia ...) y relaciones externas (con quién, a qué nivel, frecuencia ...)

Descripción de Cargo¹⁶. Es una descripción escrita y los tipos de tarea que incluyen. Como no existe un formato estándar de descripciones de puestos, su apariencia y contenido varían de una empresa a otra. Sin embargo, la mayor parte de las descripciones de puestos contendrá por lo menos tres partes:

¹⁶Página web: html.rincondelvago.com/analisis-y-descripcion-de-cargos-empresariales.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Título del Puesto. Es importante la selección del título del puesto. En primer lugar, el título del cargo le da importancia psicológica y de estatus al empleado. El título del puesto también debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

Sección de identificación del cargo. Incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción.

Sección de los deberes del cargo. Estos aparecen en orden de importancia. Estas declaraciones deben indicar el peso, o valor, de cada tarea. También se indican las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar su trabajo.

Análisis de Cargo¹⁷. Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Beneficios del Análisis de Puesto

- Para los Directivos de la Empresa. Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- Para los supervisores. Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

¹⁷ Página web: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

- Para los trabajadores. Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

A todas las empresas les conviene contar con ésta herramienta, por ser la clave para poder organizar un área de recursos humanos, con el fin de: conocer los puestos de cada unidad de trabajo, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar el personal, orientar la capacitación, realizar la evaluación de desempeño y establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

Tipos de Funciones desde el Punto de Vista Organizativo

- Funciones Genéricas. Son aquellas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización.
- Funciones Específicas. Se consideran propias de un puesto de trabajo y su responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
- Funciones Auxiliares. Son aquéllas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

Para identificar las funciones de un puesto de trabajo, es necesario analizar las sub-funciones que se desarrollan de acuerdo con el siguiente esquema verbo – función – resultado:

- Seleccionar los verbos de actuación que definen la función que se debe realizar (planificar, dirigir, asesorar, organizar, controlar, coordinar, investigar, etc.)
- Explicitar la propia función sobre la que opera el verbo.
- Definir el resultado final que se espera conseguir.

5.5 Misión, Visión y Valores Organizacionales

Misión¹⁸. Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) El para quién lo va a hacer.

Para que una Misión cumpla su función de guía y dirección del negocio, ésta debe contener algunas características: debe ser amplia y concreta. Una Misión amplia es aquélla que permite, incluir nuevos o distintos productos o servicios, abarcar otros grupos o segmentos de clientes, satisfacer una necesidad de diferentes formas o ampliar las necesidades por satisfacer. Una Misión concreta limita la naturaleza y el carácter de la empresa para no perder de vista el mercado y el negocio en el que está.

En segundo lugar debe ser motivadora y posible. Una Misión es motivadora cuando es capaz de inspirar a todos los que trabajan en la empresa, cuando los impulsa a actuar hacia el logro de las metas. Pero debe de ser posible, ya que de lo contrario se puede convertir en una mera aventura inalcanzable y frustrante.

Visión¹⁹. Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en

¹⁸Página web: www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa

¹⁹Página web: www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Algunas características de la visión son: que debe ser breve, fácil de captar y recordar, inspirar y plantear retos para su logro, debe ser creíble y consistentes con los valores estratégicos y la misión. Además sirve como punto de consenso de todas las personas involucradas y muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.

Principios y Valores de la Organización²⁰. Son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.

1.5.6 Análisis FODA²¹

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

²⁰ Página web: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial

²¹ Página web: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La Matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de Investigación

El presente estudio el tipo de investigación es de carácter exploratorio, ya que es la etapa inicial o preliminar del proceso de investigación y tiene como fin suministrar insumos para la elaboración de una propuesta de manual organizacional y de funciones de Envasa.

1.6.2 Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo este estudio se tendrá en cuenta la aplicación de la siguiente metodología de trabajo:

Etapa I: Se llevará a cabo una investigación cualitativa, para esto:

1. Se realizará una revisión y análisis de la información actual de la estructura organizativa de Envasa (Proceso de suministro de recursos humanos, manual de organización o de funciones, métodos de evaluación del desempeño, nómina de cargos).
2. Se realizará un debate con el gerente de la empresa, con el objetivo de diagnosticar la situación actual y los factores de motivación del personal, así como de definir la misión, visión, valores organizacionales y el FODA de Envasa.

El resultado del análisis en esta primera etapa se verá reflejado en un diagnóstico organizacional que presente la situación actual, visión, misión, valores y FODA.

II Etapa: Una vez finalizada esta primera etapa se procederá a la elaboración del manual de organización y de funciones, para esto:

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

1. Se realizará un análisis detallado por área y puesto de trabajo, a través de entrevistas.
2. Se analizará la información obtenida de las entrevistas.
3. Se definirá la nueva estructura organizacional, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
4. Se documentará la descripción de cargos y se elaborará el manual de funciones, el cual debe ser aprobado por la empresa.
5. Posteriormente se realizará un análisis de la brecha de competencia específicamente el nivel académico del cargo en el nuevo manual propuesto con respecto al manual anterior de la empresa.

1.6.3 Instrumentos a utilizar en cada una de las etapas del proceso de investigación

- Cuestionario a utilizar para la definición de Misión, Visión organizacional²²
- Evaluación de la estructura orgánica²³
- Identificación de Debilidades y Fortalezas²⁴
- Identificación de Barreras²⁵

²²Ver anexo 2: cuestionario a utilizar para la definición de misión, visión organizacional.

²³Ver anexo 3: Evaluación de la Estructura Orgánica.

²⁴Ver anexo 4: Identificación de Debilidades y Fortalezas.

²⁵Ver anexo 5: Identificación de Barreras.

CAPITULO II DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE ENVASA S.A

2.1 Marco Jurídico

La empresa ENVASA S.A el 18 de Mayo de 1993 se constituyó como sociedad anónima ENVASES PLASTICOS, SOCIEDAD ANONIMA (ENVASA) y es el resultado de la fusión de dos empresas que estaban operando en Nicaragua desde los años 1960, Tubos de Centroamérica S.A. (TUCSA) y Polimer que pertenecía a una transnacional.

El marco jurídico de la empresa está formado por:

- Base jurídica o legal (consta de acta de constitución de la empresa, libros contables, registros contables, estatutos, estados financieros, entre otros).
- Misión de la empresa.
- Visión de la empresa.
- Valores de la organización.

2.1.1 Observaciones a la aplicación del marco jurídico

La empresa Envasa cuenta con las declaraciones de misión y visión, sin embargo la mayor parte de su personal no conocen estos conceptos lo cual fue comprobado al momento de realizar las consultas sobre los mismos con el personal de la empresa.

Este es punto de alerta para la gerencia ya que el desconocimiento de la misión puede generar perdidas de oportunidades de mejora continua en el desempeño de sus empleados.

Como parte del presente diagnostico se reviso la misión, visión, y se determinaron los valores organizacionales de la empresa en conjunto con los trabajadores.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Misión Actual

Envasa es una empresa líder en la manufactura y comercialización de productos plásticos de la más alta calidad en el mercado regional, con personal altamente calificado y tecnología de punta en sus líneas de inyección soplado y PET.

Envasa tiene el compromiso de ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes, dar estabilidad laboral a sus empleados, un retorno razonable sobre la inversión a sus accionistas y contribuir al desarrollo económico y social, respetando y promoviendo la conservación del medio ambiente.

Misión Aprobada²⁶

Envasa está comprometida en ofrecer productos plásticos con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante un trabajo de mejora continua de la empresa, contribuyendo en la conservación y protección del medio ambiente.

Visión Actual

Envasa es una empresa con presencia regional, que vende nuevos y mejores productos con excelencia en el servicio al cliente. Por medio de su mejoramiento continuo ENVASA sobrepasa las expectativas de sus clientes, personal y accionistas.

Visión Aprobada

Consolidarnos en el mercado nacional como una empresa líder en la manufactura y comercialización de productos plásticos, utilizando insumos de la más alta calidad, garantizando así la calidad en nuestros productos y poder ofrecerlos a nivel internacional promoviendo la mejora continua en todos nuestros departamentos, proporcionando a nuestros empleados capacitación constante y brindando siempre una atención personalizada al cliente.

²⁶Ver anexo 6: Acta de aprobación de Misión, Visión y Valores por parte de la gerencia Envasa S.A

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Valores

Los valores que están definidos actualmente en la empresa son:

Liderazgo

Compromiso

Lealtad

Honestidad

Responsabilidad

Realizando un trabajo en conjunto con los trabajadores de la empresa se lograron definir los siguientes valores:

Valores Aprobados

Confiabilidad: Somos competentes en el cumplimiento de lo que el cliente requiere.

Excelencia: Le brindamos al cliente excelencia en atención y en los productos ofertados.

Flexibilidad: Estamos dispuestos a escuchar las necesidades de nuestros clientes y trabajadores.

Integridad: Integridad en todo nuestro accionar para lograr un bienestar sostenible que llene las expectativas de nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y entorno social.

Innovación: Nos preocupamos por sobrepasar las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua de todos nuestros departamentos.

Lealtad: Cumplimos con los compromisos que adquirimos con nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Trabajamos en conjunto de forma ordenada y armónica para realizar de forma eficiente todas nuestras funciones y cumplir nuestros objetivos.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Vocación de servicio: Estamos dispuestos en servirle al cliente de la mejor manera posible.

Atención personalizada: Con la colaboración de todo nuestro personal nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Liderazgo: Nos caracterizamos por ser una empresa líder en la manufactura de envases plásticos.

2.2 Análisis FODA

En el presente trabajo se realizó un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa y de esta forma generar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa al mismo tiempo contrarrestar las debilidades y amenazas existentes.

A continuación se detallan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas en la empresa:

Fortalezas

1. Experiencia de más de 15 años en la producción de envases plásticos.
2. Estabilidad laboral a sus trabajadores.
3. Diversificación de productos.
4. Atención personalizada al cliente.
5. Líder en manufactura de productos plásticos de la más alta calidad.
6. Promueve la conservación del medio ambiente.
7. Alta capacidad productiva.
8. Posicionamiento en el mercado.
9. Personal administrativo calificado.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Oportunidades

1. Lanzamiento de un nuevo producto de los clientes de ENVASA.
2. Adquisición de nueva maquinaria para la reducción de los costos de producción.
3. Épocas festivas realizadas anualmente (celebración de la purísima, etc.)
4. Incursionar el nuevo mercado.
5. Gerencia interesada en mejorar la estructura organizacional y funcional de la empresa.

Debilidades

1. Insuficiente capital para la inversión.
2. Desabastecimiento de materia prima.
3. Carencia de repuestos y herramientas.
4. Maquinarias y moldes obsoletos.
5. Desmotivación del personal.
6. Mala comunicación interpersonal.
7. No existe un programa de capacitación para el personal.
8. Falta de utilización de los equipos de protección personal.
9. No cuenta con un manual organizacional y de funciones.
10. Inexistencias de normas de higiene y seguridad ocupacional.

Amenazas

1. Aumento en los costos de producción.
2. Disminución del número de clientes.
3. Crecimiento de la competencia.
4. Ocurrencia de accidentes laborales.
5. Incumplimiento de los pedidos.
6. Demora en la entrega de materia prima por parte de los proveedores.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

<div>INTERNO</div> <div>EXTERNO</div>	Fortalezas (F) F1.Experiencia de más de 15 años en la producción de envases plásticos. F2.Estabilidad laboral a sus trabajadores. F3.Diversificación de productos F4.Atención personalizada al cliente. F5.Líder en manufactura de productos plásticos de la más alta calidad. F6.Promueve la conservación del medio ambiente. F7.Alta capacidad productiva F8.Posicionamiento en el mercado. F9.Personal administrativo calificado.	Debilidades(D) D1Insuficiente capital para la inversión D2.Desabastecimiento de materia prima D3.Carencia de repuestos y herramientas D4.Maquinarias y moldes obsoletos D5.Desmotivación del personal D6.Mala comunicación interpersonal D7.No existe un programa de capacitación para el personal D8.Falta de utilización de los equipos de protección personal D9.No cuenta con un manual organizacional y de funciones D10.Inexistencias de normas de higiene y seguridad ocupacional.
	Oportunidades (O) O1.Lanzamiento de un nuevo producto de los clientes de ENVASA O2.Adquisición de nueva maquinaria para la reducción de los costos de producción O3.Épocas festivas realizadas anualmente (celebración de la purísima, etc.). O4.Incursionar en nuevos mercados. O5.Gerencia interesada en mejorar la estructura organizacional y funcional de la empresa.	FO FO1.Elaboración de productos acordes a los requisitos y especificaciones de los clientes. FO2.Mejorar el servicio de atención al cliente en un ambiente de óptimas condiciones en todas las épocas del año. FO3.Realizar estudios de factibilidad para incursionar en otros mercados. FO4.Diseñar estrategias de promoción y publicidad para dar a conocer la calidad del producto y así generar el aumento de nuestros clientes. FO5.Preservar el medio ambiente a través de procesos productivos amigables.
Amenazas (A) A1.Aumento en los costos de producción. A2.Disminución del número de clientes. A3.Crecimiento de la competencia. A4.Ocurrencia de accidentes laborales. A5Incumplimiento de los pedidos. A6.Demora en la entrega de materia prima por parte de los proveedores.	FA FA1.Mantener la capacidad de producción al menor costo posible. FA2.Desarrollar estrategias de mercado que generen mayores beneficios a nuestros clientes y a la empresa. FA3.Brindar un producto y servicio de calidad.	DA DA1.Compra de maquinaria moderna que minimice los costos de producción. DA2.Abastecimiento de repuestos y herramientas que faciliten e trabajo del personal. DA3.Implementar controles internos adecuados que eviten el desabastecimiento de materia prima. DA4.Crear normas de higiene y seguridad ocupacional a seguir para la prevención de accidentes laborales. DA5.optar por diferentes proveedores de materia prima.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Tabla 1. Matriz del plan de estrategias

Estrategia	Responsable	Fecha
Elaboración de productos acordes a los requisitos y especificaciones de los clientes.	Gerencia de ventas y producción.	Cuando el cliente los solicite.
Mejorar el servicio de atención al cliente en un ambiente de óptimas condiciones en todas las épocas del año.	Gerencia de ventas.	A la mayor brevedad posible.
Realizar estudios de factibilidad para incursionar en otros mercados.	Contabilidad y Gerencia de ventas.	Cuando la gerencia lo autorice.
Diseñar estrategias de promoción y publicidad para dar a conocer la calidad del producto y así generar el aumento de nuestros clientes.	Gerente de ventas	Mayor parte del año.
Preservar el medio ambiente a través de procesos productivos amigables.	Administración y Gerencia de producción.	Todo el año.
Inyección de capital por parte de los socios para invertir en maquinaria que aumenten la productividad y se reduzcan los costos de operación.	Junta directiva (Socios de ENVASA)	Cuando la gerencia lo estime oportuno.
Aumentar la existencia de materiales y repuestos.	Encargado de bodega de repuestos Y contador general	A lo inmediato si es necesario.
Crear un programa de capacitación para mejorar las competencias laborales y relaciones humanas.	Responsable de recursos humanos.	A la mayor brevedad posible.
Elaborar un manual organizacional y de funciones para la empresa.	Responsable de recursos Humanos.	Desde el 2 de septiembre
Impulsar el uso de los equipos de protección personal en las áreas donde son necesarias.	Gerente de producción, supervisor de planta y Resp. de Seguridad e Higiene.	Todo el año.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Estrategia	Responsable	Fecha
Crear políticas de estímulo al trabajador.	Responsable de recursos humanos.	Cuando la gerencia lo estime oportuno.
Mantener la capacidad de producción al menor costo posible.	Gerencia de producción y contador general.	Siempre
Desarrollar estrategias de mercado que generen mayores beneficios a nuestros clientes y a la empresa.	Contabilidad y Gerencia de ventas.	A lo inmediato
Brindar un producto y servicio de calidad.	Todo el personal de la empresa.	A lo inmediato.
Compra de maquinaria moderna que minimice los costos de producción.	Gerente de producción.	Cuando la gerencia lo autorice.
Abastecimiento de repuestos y herramientas que faciliten el trabajo del personal.	Encargado de bodega y Contabilidad.	A lo inmediato si es necesario.
Implementar controles internos adecuados que eviten el desabastecimiento de materia prima.	Contador general.	Cuando la gerencia lo autorice.
Crear estándares o normas de higiene y seguridad ocupacional a seguir para la prevención de accidentes laborales.	Responsable de recursos humanos.	A la mayor brevedad posible.
Optar por diferentes proveedores de materia prima.	Contabilidad y Gerencia de ventas.	Cuando la gerencia lo estime oportuno.

2.3 Análisis de la Estructura Organizativa

2.3.1 Análisis de la estructura organizativa actual

En la actualidad la empresa ENVASA S.A no cuenta con una estructura organizativa claramente definida, no están establecidos los niveles de autoridad y de dependencia lo cual crea confusión en las líneas de mando y tramos de control. Los trabajadores conocen a sus jefes inmediatos y subordinados por la antigüedad que tiene de laborar en la empresa o por simple transmisión verbal.

Al tener en cuenta la realidad existente y las necesidades planteadas por la Gerencia de la empresa se elaboró una propuesta de estructura organizativa que facilitara el buen desarrollo de la empresa.

La siguiente tabla muestra los cargos con lo que actualmente cuenta ENVASA

Tabla 2. Cargos actuales de ENVASA

Cargo	N° de personas trabajando actualmente
Gerente General	1
Vice Gerente	1
Contador General	1
Auxiliar Contable	2
Contador de Costos	1
Responsable de Informática	1
Responsable de Recursos Humanos	1
Ejecutiva de Ventas	1
Facturación	1
Responsable de Compras	1
Responsable de bodega de repuestos	1
Responsable de bodega de M.P Y P.T	1

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Cargo	N° de personas trabajando actualmente
Ayudante de bodega	2
Conductor	2
Conserje	1
Gerente de Producción	1
Asistente de producción	1
Supervisor de Planta	2
Supervisor de Calidad	2
Jefe de Mantenimiento General	1
Jefe de Mantenimiento Mecánico	1
Mecánicos	3
Eléctricos	2
Torneros	2
Operarios	17
Ayudantes	30
Molineros	4
Suministrador	2
Total	86

Es importante señalar que en la empresa Envasa hay cargos que no están establecidos y estos serán de gran utilidad para la organización y de igual forma cargos que no están ubicados de acuerdo a la dependencia jerárquica real.

2.3.2 Resultados Obtenidos en la Encuesta de Estructura Organizativa

Análisis de la estructura organizativa

1. Relación entre las funciones asignadas en su área y el perfil profesional²⁷



Gráfico 1. Relación entre las funciones asignadas en su área y perfil profesional

En el análisis del gráfico número 1 se puede observar que el 83% de los trabajadores que participaron en la encuesta está de acuerdo que las funciones del área donde actualmente laboran están acorde con su perfil profesional.

Por otra parte el 17% de los encuestados está en desacuerdo, cabe señalar que de este porcentaje existen personas que son profesionales y que no se desempeñan en su campo, pero existen personas que las funciones que desarrollan están acorde a su nivel de estudio ya que son personas que solo han aprobado primaria y en ciertos casos secundaria, además estos solo realizan trabajos manuales que solo demandan destreza, habilidad y precisión los cuales se adquieren con la práctica.

²⁷Opinión de los trabajadores en relación a la pertinencia de su formación educativa respecto al cargo que desempeña.

Lo que se puede realizar en este caso es que la gerencia trate de ubicar a estas personas que en realidad no se están desempeñando en su campo y ver si existe la posibilidad de que esas personas participen en las áreas que están de acuerdo a su perfil profesional y sean de mayor ayuda para el desarrollo de la empresa.

2. Relación entre el nivel de autoridad²⁸ y las funciones asignadas

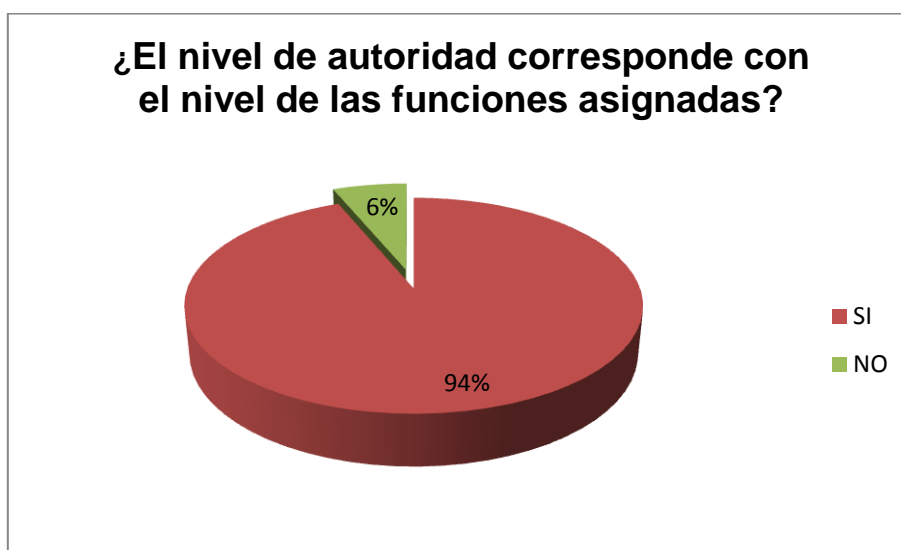


Grafico 2. Relación entre el nivel de autoridad y funciones asignadas

En el análisis del grafico numero 2 se puede observar que el 94% de los trabajadores que participaron en la encuesta están de acuerdo en que el nivel de autoridad coincide con el nivel de las funciones asignadas esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores conocen bien cuáles son las funciones que tienen que realizar y el grado de autoridad para que puedan cumplir con sus responsabilidades.

Y el otro 6% de los encuestados consideran de que el nivel de autoridad no corresponde con las funciones asignadas esto se debe a que este porcentaje de encuestados no conocen con claridad cuáles son sus funciones o no realizan funciones específicas.

²⁸ Autoridad en este caso se refiere al nivel del conocimiento referente a la responsabilidad del cargo que ocupa y su respectivo tramo de control

3. La ubicación del puesto de trabajo en relación con las funciones y responsabilidades.



Grafico 3. La ubicación del puesto de trabajo en relación con las funciones y responsabilidades.

En el análisis del grafico numero 3 se puede observar que el 94% de los trabajadores que participaron en las encuesta están de acuerdo con la ubicación de su puesto de trabajo en relación con sus funciones y responsabilidades.

Y el otro 6% de los encuestados no está de acuerdo con la ubicación de su puesto en relación con sus funciones y responsabilidades esto se debe a que estos trabajadores no cuentan con un espacio propio para desempeñar sus funciones en este caso la gerencia puede hacer una valoración de la ubicación de los puestos de trabajo de tal forma que estos trabajadores puedan desempeñar sus funciones de forma satisfactoria en cuanto a la ubicación se refiere y beneficiar al trabajador y a ENVASA.

4. Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia arriba



Grafico 4.Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia arriba

En el análisis del grafico numero 4 se puede observar que el 88% de los trabajadores que participaron en la encuesta conoce claramente la dependencia jerárquica hacia arriba en la empresa ENVASA S.A esto se debe a que la mayoría de los trabajadores llevan mucho tiempo ocupando el mismo puesto y su estructura organizativa ha sido la misma.

Por el contrario el 12% restante no conoce la dependencia jerárquica hacia arriba por que son nuevos en su cargo.

5. Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia abajo



Grafico 5.Conocimiento de la dependencia jerárquica hacia abajo

En el análisis del grafico numero 5 se puede observar que el 71% de los trabajadores que participaron en la encuesta conocen claramente la dependencia jerárquica hacia abajo y el 29% no conocen la dependencia jerárquica hacia abajo

Esto puede ocasionar confusiones en la cadenas de mando y los en tramos de control.

6. El volumen y complejidad de funciones en relación a los recursos disponibles



Grafico 6. El volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles

En el análisis del grafico numero 6 se puede observar q el 63% de los trabajadores que participaron en la encuesta consideran que tienen todos los recursos disponibles para desempeñar su trabajo satisfactoriamente pero el 37% de los trabajadores opinan que no se les proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus actividades.

La empresa ENVASA S.A necesita tener información más específica sobre los recursos que no tiene a disposición, la cual se obtendrá mediante reuniones con los trabajadores de las distintas áreas.

Análisis de el equilibrio entre los niveles de autoridad

1. Presencia de dos jefaturas distintas sobre una unidad



Grafico 7. Presencia de dos jefaturas distintas sobre una unidad

En el análisis del grafico numero 7 se puede observar que el 54% de los trabajadores que participaron en la encuesta consideran que si existen dos jefaturas distintas sobre su unidad, mientras que el 46% restante de encuestados considera que no existen dos jefaturas distintas sobres su unidad.

Primeramente esto se debe a que algunos empleados no conocen la línea de mando por lo tanto al surgir un problema no saben a quién dirigirse otra razón seria que los cargos no están definidos y los trabajadores realizan funciones que no le corresponden según su puesto por lo tanto tienen que dirigirse a distintas jefaturas correspondientemente.

2. Conocimiento del alcance de autoridad de una unidad

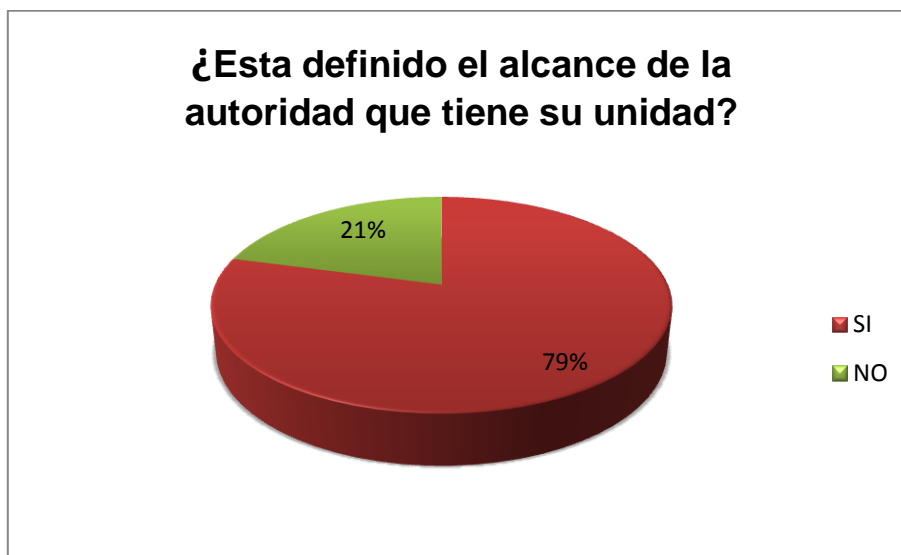


Grafico 8.Conocimiento del alcance de autoridad de una unidad

En el análisis del grafico numero 8 se puede observar que el 79% de los trabajadores que participaron en la encuesta consideran que si está definido el alcance de autoridad que tiene su unidad, es decir que el otro 21% restante no tiene definido el alcance de autoridad de su unidad.

El porcentaje de encuestados que no tiene definido el alcance que tiene su autoridad es menor en relación a los que opinan que si está definido esto se debe a que en algunas unidades de trabajo no están claramente definidas las actividades y funciones.

3. Duplicidad de funciones en una unidad

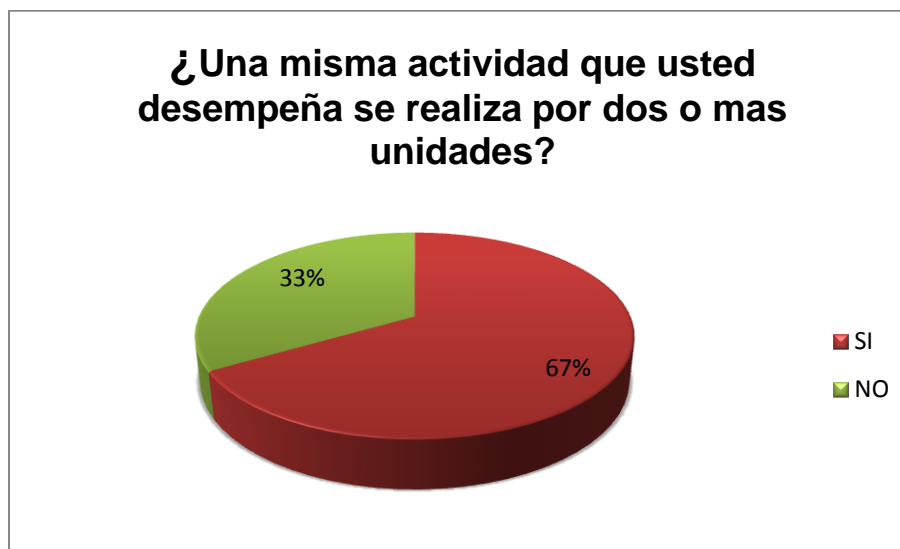


Grafico 9.Duplicidad de funciones en una unidad

En el análisis del grafico numero 9 se puede observar que el 67% de los trabajadores que participaron en la encuesta consideran que una misma actividad que ellos desempeñan es realizada por otra unidad y el 33% restante de los encuestados opina que la actividad que ellos desempeñan no la realiza otra unidad.

Esto significa que existe duplicidad de funciones en la empresa ya que una misma actividad se puede realizar por dos unidades distintas, por lo tanto se tienen que definir claramente las funciones que se realizan en cada unidad y por cada puesto de trabajo.

Análisis de la información gerencial

1. Disponibilidad de información para la toma de decisiones



Grafico 10.Disponibilidad de información para la toma de decisiones

En el análisis del grafico numero 10 el 56% de los trabajadores que participaron en la encuesta opinaron que si se le proporciona toda la información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna para tomar decisiones.

Por el contrario el 44% restante de los trabajadores encuestados consideran que no se les proporciona la información necesaria de manera oportuna para tomar decisiones, esto puede ocasionar graves problemas como retrasos en la producción, retrasos en los pedidos y conflicto entre los trabajadores y la gerencia debe tomar medidas al respecto.

2. Mecanismos de evaluación del desempeño del personal

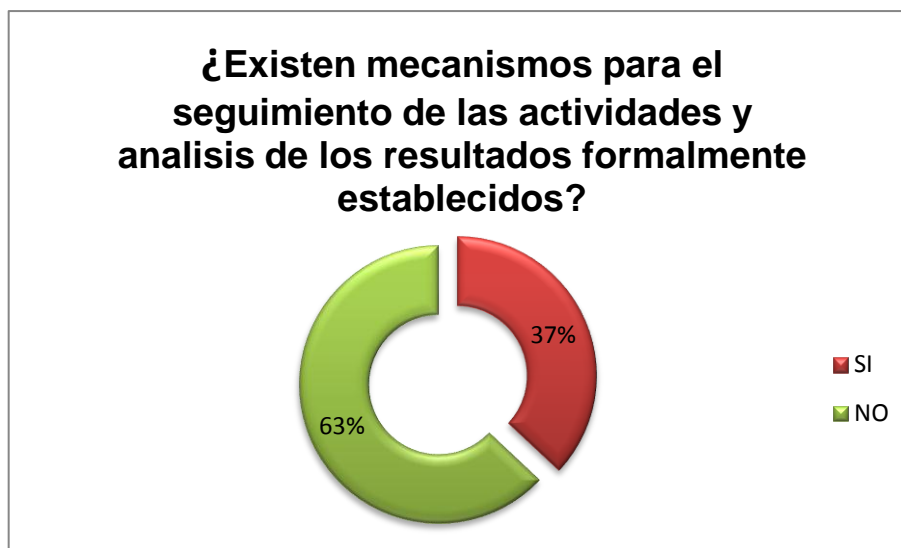


Grafico 11. Mecanismos de evaluación del desempeño del personal

En el análisis del grafico numero 11 el 37% de los trabajadores que participaron en la encuesta consideran que si existen mecanismos para el seguimiento de las actividades, pero el restante de los encuestados que son el 63% opinan que no existen estos mecanismos.

En este caso es importante mencionar que al momento de contestar esta pregunta los trabajadores que consideran que no existen mecanismos expresaron que no conocen de ningún tipo de evaluación del desempeño personal que esté formalmente establecido por escrito y que en ocasiones esta solo realiza solo de forma visual.

3. Periodicidad de los mecanismos de seguimiento

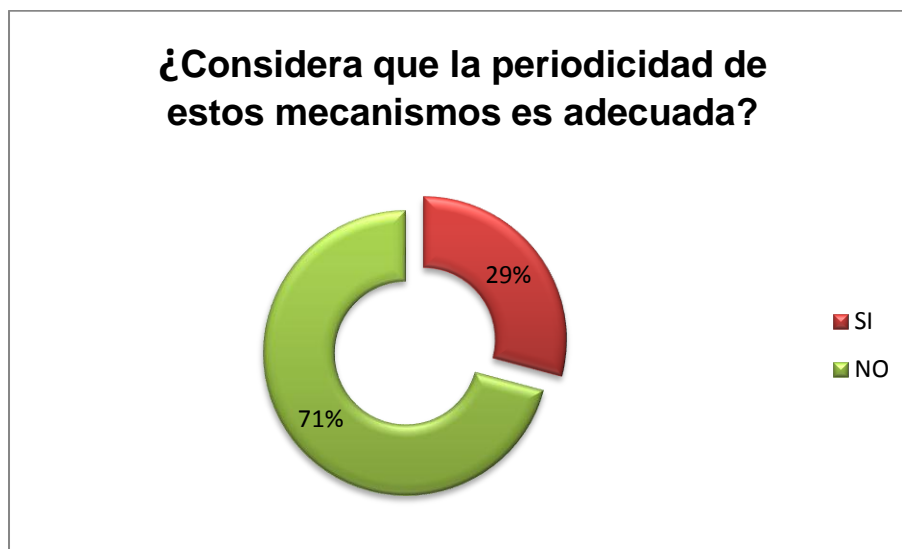


Grafico 12. Periodicidad de los mecanismos de seguimiento

En el análisis del grafico numero 12 se puede observar que el 71% de los trabajadores que participaron en la encuesta consideran que no existe un periodo de tiempo establecido para realizar los mecanismos de evaluación del personal y como se observo en los resultados del grafico anterior los mecanismos no están definidos por escrito.

4. Procedimientos para el desarrollo de las actividades



Grafico 13. Procedimientos para el desarrollo de las actividades

En el análisis del grafico numero 13 se puede observar que el 58% de los trabajadores que participaron en la encuesta consideran que si están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades, por lo tanto el 42% restante afirma que no están definidos los procedimientos.

Hay que señalar que al momento de realizar la encuesta se pudo saber que ciertas áreas de trabajo no tienen definidos los procedimientos por escrito y que estos realizan sus funciones basados en la experiencia.

Es de mucha importancia que la empresa defina estos procedimientos por escrito para todas las áreas ya que el conocimiento del trabajo por parte del personal es esencial en la construcción del manual de procedimientos de ENVASA S.A. lo cual agilizará el cumplimiento de las actividades.

5. Cumplimiento de los procedimientos

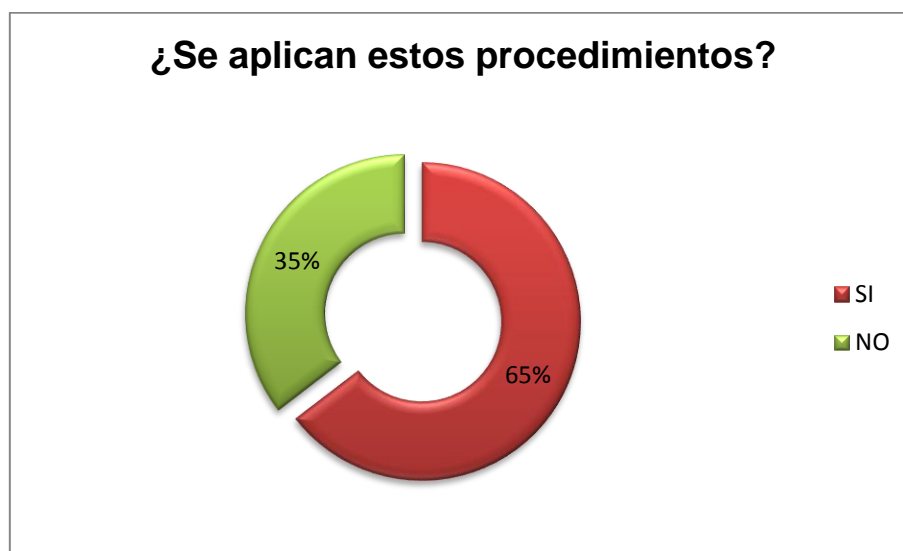


Grafico 14.Cumplimiento de los procedimientos

En el análisis del grafico numero 14 se puede observar que el 65% de los trabajadores que participaron en la encuesta considera que los procedimientos establecidos se aplican de forma constante, asegurando que las actividades se realicen de forma similar y el 35% restante opina lo contrario.

6. Presencia de estándares de calidad, cantidad y costos de los servicios de cada unidad.

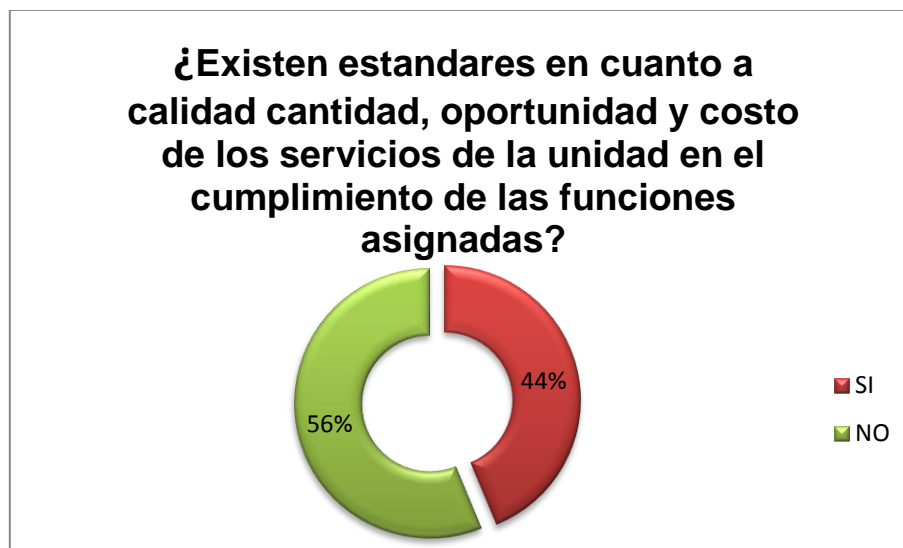


Grafico 15. Presencia de estándares de calidad, cantidad y costos de los servicios de cada unidad.

En el análisis del grafico numero 15 el 44% de los trabajadores encuestados consideran que si existen estándares respecto a calidad, cantidad y costo de los servicios que presta esta una unidad y el 56% restantes opinan que no existen tales estándares.

En este caso es importante señalar que estos estándares no existen de forma escrita para todas las áreas. Lo cual representa una oportunidad de mejora para la empresa.

7. Evaluación del personal en base a criterios definidos con anterioridad.



Grafico 16. Evaluación del personal en base a criterios definidos con anterioridad.

El grafico 16 muestra que un 46% del personal encuestado consideran que las evaluaciones que se realizan sobre su trabajo son favorables, mientras 54% opina de forma contraria.

En la realización de las encuestas de este trabajo se observó que la empresa no cuenta con un sistema de gestión del desempeño en donde estén definidos por escrito los criterios y metodología para la evaluación de la labor del personal.

Esto ofrece una oportunidad de mejora para la empresa y los trabajadores, ya que esta tendrá una base para la toma de decisiones respecto al personal que trabaja en ella misma, mientras para los empleados significaría un incentivo por el buen desempeño de sus funciones.

Análisis de las relaciones de coordinación

1. Conocimiento del organigrama de la empresa



Grafico 17. Conocimiento del organigrama de la empresa

En el análisis del grafico numero 17 el 58% de los encuestados conoce claramente el organigrama de la organización, sin embargo un 42% de los trabajadores afirman no conocerlo.

En la empresa ENVASA S.A se pudo constatar que no cuentan con un organigrama establecido por escrito, por lo tanto la mayoría los trabajadores conocen como está estructurada la empresa basados en el tiempo que llevan de laborar en ésta.

En este caso la gerencia debe dar a conocer a todos los trabajadores de la empresa el organigrama así como las funciones correspondientes de cada puesto para evitar conflicto en el personal y afectar la productividad de ENVASA S.A.

2. Conocimiento de las áreas a relacionarse

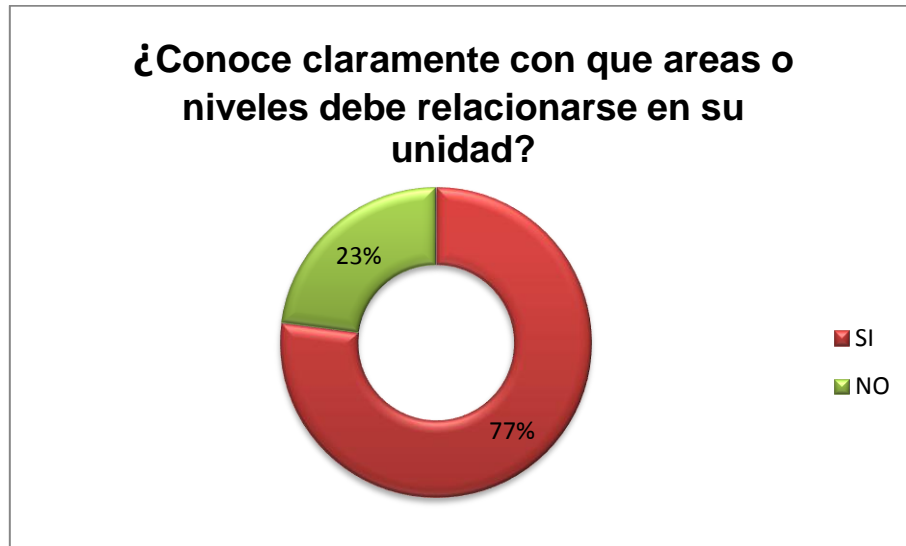


Grafico 18. Conocimiento de las áreas a relacionarse

El análisis del grafico numero 18 el 77% del personal encuestado conoce claramente con que áreas debe relacionarse su unidad mientras que el 23% restante no sabe con quién debe relacionarse.

Esto se debe a que en algunas áreas de trabajo de la empresa ENVASA S.A no existe una buena comunicación.

3. Ejecución de a las relaciones de coordinación



Grafico 19. Ejecución de a las relaciones de coordinación

El grafico numero 19 señala que el 71% de los encuestados considera que se cumplen las relaciones de coordinación por otra parte el 29% afirma que no siempre se cumplen.

Basado en la grafica anterior de forma general se puede decir que en ciertas áreas de trabajo las relaciones de coordinación no se cumplen ya que no existe comunicación lo cual la empresa tiene que mejorar en estos dos aspecto.

4. Cooperación entre las diferentes áreas



Grafico 20. Cooperación entre las diferentes áreas

El análisis del grafico numero 20 señala que el 79% del personal encuestado considera que existe cooperación entre en su unidad y las distintas áreas del mismo nivel sin embargo el 21% dice que no existe cooperación, esto se debe a que las relaciones de coordinación no son muy buenas y a la falta de comunicación entre ellos.

5. Información, servicios o productos que se deben intercambiar con otras unidades



Grafico 21. Información, servicios o productos que se deben intercambiar con otras unidades

El grafico numero 21 señala que el 71% del personal encuestado considera que esta claro la información así como de los productos que deben de intercambiar con otras unidades mientras el 29% afirma no estar claro de la información que debe intercambiar con otras unidades, este porcentaje tiene que bajar considerablemente a través del manual de funciones.

CAPITULO III. MANUAL ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA ENVASA S.A

3.1 Caracterización de la empresa

Envasa S.A es una empresa que está ubicada en la ciudad de Managua, sus principales clientes son todas aquellas empresas que utilizan envases plásticos, Envasa cuenta 28,453 mts cuadrados de terreno y con 86²⁹ colaboradores por lo que se le considera una mediana empresa según la clasificación del MIFIC.

La empresa fabrica una diversidad de productos en sus líneas de inyección, soplado y PET.

Envasa está comprometida con sus clientes, hay que destacar que está dispuesta a elaborar productos según las exigencias y necesidades que el cliente plantee.

Actualmente, Envasa no cuenta con una estructura organizacional definida y se está elaborando un manual de funciones, ya que a la fecha no cuentan con este, esto afecta en el cumplimiento de las funciones del personal lo cual no permitiría lograr eficazmente los objetivos de la empresa.

En Envasa hay cargos que no están establecidos y estos serán de gran utilidad para la organización y de igual forma cargos que no están ubicados de acuerdo a la dependencia jerárquica real.

3.2 Alcance del manual de organización y de funciones

El presente manual de organización y funciones es de aplicación obligatoria a todas las unidades administrativas ubicadas en la empresa ENVASA S.A

3.3 Aprobación del manual de organización y funciones

El manual organizacional y de funciones ha sido aprobado por la Gerencia General de ENVASA S.A y es de responsabilidad de este mismo en conjunto con el departamento de Recursos Humanos su utilización, verificación y actualización.

²⁹Fuente: información brindada por el gerente de producción al momento de la realización del estudio

3.4 Marco institucional

El marco institucional de la empresa ENVASA S.A está definido por su misión, visión y valores organizacionales.

A continuación se muestran cada uno de ellos:

Misión

Envasa está comprometida en ofrecer productos plásticos con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante un trabajo de mejora continua de la empresa, contribuyendo en la conservación y protección del medio ambiente.

Visión

Consolidarnos en el mercado nacional como una empresa líder en la manufactura y comercialización de productos plásticos, utilizando insumos de la más alta calidad, garantizando así la calidad en nuestros productos y poder ofrecerlos a nivel internacional promoviendo la mejora continua en todos nuestros departamentos, proporcionando a nuestros empleados capacitación constante y brindando siempre una atención personalizada al cliente.

Valores

Confiabilidad: Somos competentes en el cumplimiento de lo que el cliente requiere.

Excelencia: Le brindamos al cliente excelencia en atención y en los productos ofertados.

Flexibilidad: Estamos dispuestos a escuchar las necesidades de nuestros clientes y trabajadores.

Integridad: Integridad en todo nuestro accionar para lograr un bienestar sostenible que llene las expectativas de nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y entorno social.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Innovación: Nos preocupamos por sobrepasar las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua de todos nuestros departamentos.

Lealtad: Cumplimos con los compromisos que adquirimos con nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Trabajamos en conjunto de forma ordenada y armónica para realizar de forma eficiente todas nuestras funciones y cumplir nuestros objetivos.

Vocación de servicio: Estamos dispuestos en servirle al cliente de la mejor manera posible.

Atención personalizada: Con la colaboración de todo nuestro personal nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Liderazgo: Nos caracterizamos por ser una empresa líder en la manufactura de envases plásticos.

3.5 Estructura orgánica

A continuación se presenta un listado de las unidades existentes en la estructura orgánica de la empresa ENVASA S.A según su orden de jerarquía y área de especialización

1. Órganos de dirección superior

Gerencia General

2. Órganos de dirección intermedia

Gerencia de Ventas

Gerencia de Producción

Contabilidad General

Administración

3.Órganos operativos-administrativos

Mantenimiento

Calidad

Bodega

Seguridad e higiene

3.5.1 Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación

1. En Envasa la autoridad máxima la representa el Gerente General quien ejerce autoridad sobre todos los órganos de dirección intermedia y órganos operativos-administrativos.
2. El Gerente General es el máximo responsable del cumplimiento de los objetivos de la empresa y funciones de cada una de las áreas de Envasa.
3. El Gerente General mantiene coordinación directa con los órganos de dirección intermedia.
4. Los órganos de dirección intermedia (Gerencia de Ventas, Gerencia de Producción, Contabilidad General y Administración) mantienen comunicación fluida con la Gerencia, a quien reportan y de quien reciben orientaciones generales sobre políticas y estrategias de desarrollos. Así mismo, mantienen una relación de intercambio de información y coordinación de actividades entre si.
5. Los órganos de dirección intermedia son encargados de desarrollar planes de negocios específicos de su área, alineados con el plan de negocios general de la empresa aprobados por la Gerencia General.
6. Los órganos de dirección intermedia poseen autoridad y responsabilidad gerencial hacia el personal a cargo, con el fin de desarrollar las metas de cada unidad.

7. Los órganos operativos administrativos mantienen una relación de intercambio de información y colaboración entre sí. Todos tienen la oportunidad de realizar comunicaciones directas a la Gerencia, según le sean solicitadas o se consideren necesarios, informando al mismo tiempo al supervisor inmediato.

3.6 Organigrama

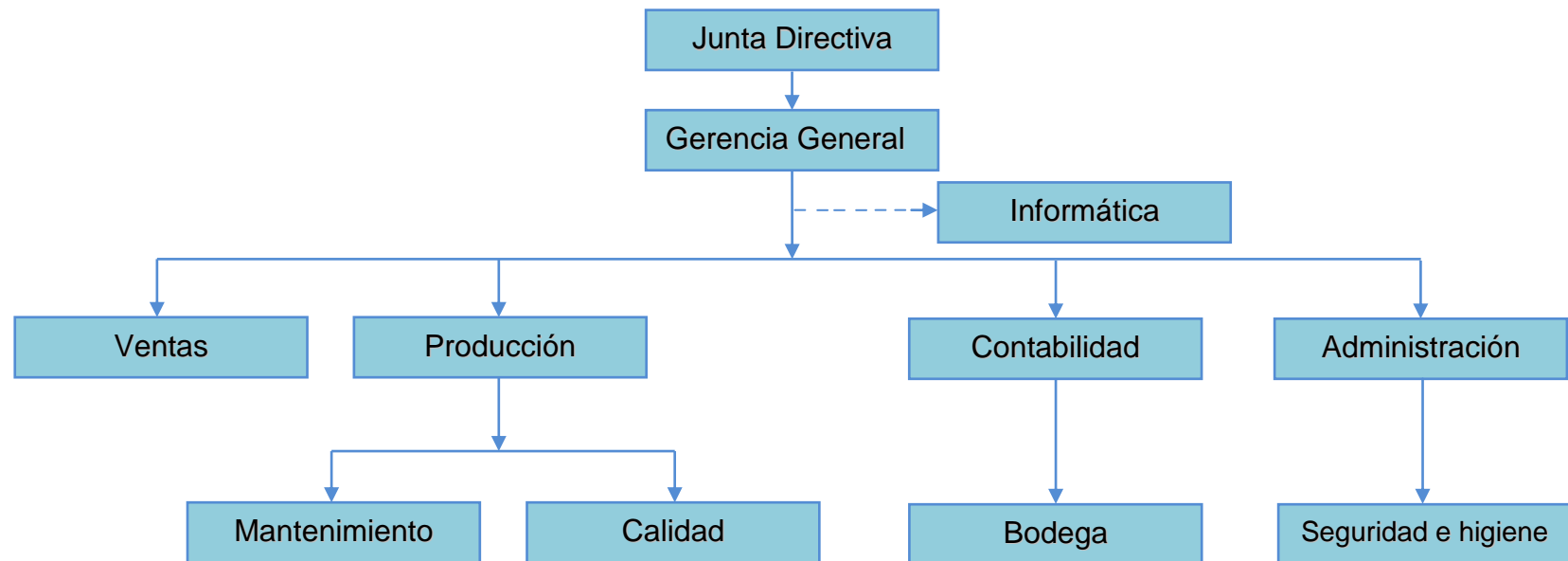
3.6.1 Descripción General

Envasa se caracteriza por ser una organización que aprovecha las oportunidades de mercado para potencializar sus productos.

La estructura organizacional definida es de tipo funcional la cual puede ser modificada según el criterio del Gerente General y para beneficio de la empresa.

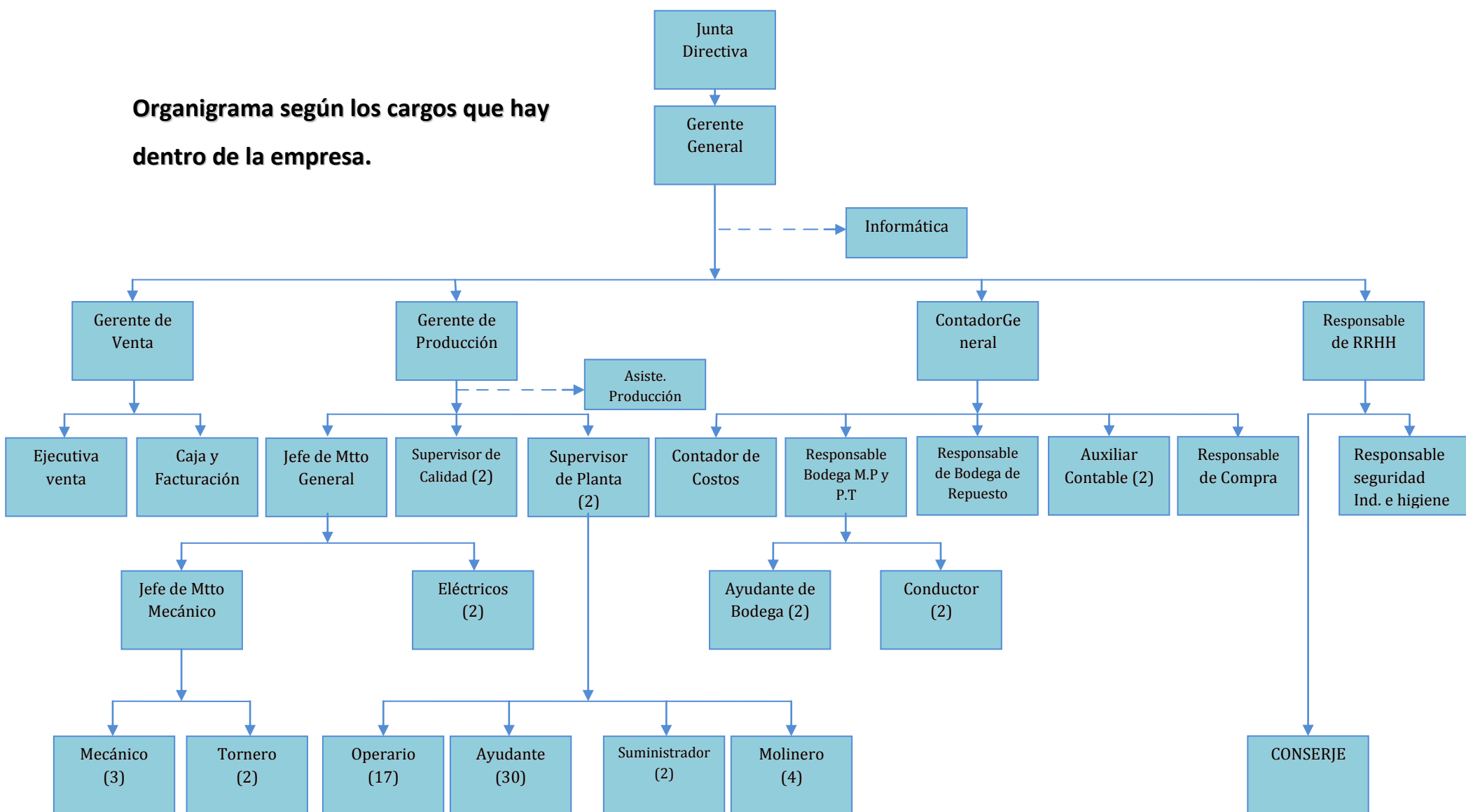
El siguiente grafico presenta el organigrama aprobado por la Gerencia de la empresa:

Organigrama según las áreas como se estructura la empresa



Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Organigrama según los cargos que hay dentro de la empresa.



3.7 Descripción de funciones por cargos

AREA:	Gerencia
CARGO:	Gerente General
JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva
PROPÓSITO GENERAL:	
Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta Directiva.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.• A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.• Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).• Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.• Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.	
SUPERVISA A:	Gerente de Venta, Gerente de Producción, Contador general, Responsable de Recursos Humanos y Responsable de Informática.
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Comunicación• Responsabilidad• Proactivo
REQUISITOS:	Ingeniería industrial Administración de empresa Posgrados o Maestrías en administración de empresas
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Estrés laboral• Fatiga mental

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Gerencia
CARGO:	Responsable de Informática
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PROPÓSITO GENERAL:	
Supervisar y coordinar la asistencia técnica en las áreas de hardware y software y comunicaciones, garantizando calidad en la prestación de servicios a los distintos usuarios de la organización.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Resolver la problemática inherente al funcionamiento del hardware y software de los usuarios internos.• Resolver las problemáticas de comunicaciones de forma interna.• Supervisar las actualizaciones de los equipamientos y de funciones.• Capacitar a usuarios externo e internos sobre el uso del nuevo hardware y software.• Instalar y actualizar antivirus locales en estaciones de trabajo.• Solicitar nuevo equipamiento y dar mantenimiento preventivo a los equipos.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Discreción en el manejo de procesos• Compromiso• Habilidad analítica.
REQUISITOS:	Ingeniero en sistemas o carreras a fines
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Fatiga Mental y Visual

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Gerencia
CARGO:	Gerente De Ventas
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PROPÓSITO GENERAL:	
El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas, además debe de realizar contacto con los clientes actuales y potenciales para lograr aumentar el uso de los productos y la satisfacción de los clientes. Su objetivo único será vender los productos de la institución.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Calcular la demanda y pronosticar las ventas. • Conocer a los clientes con sus características, tamaño, ubicación, necesidades y costumbres. • Conocer los productos de la empresa y los sistemas de ventas y servicios disponibles. • Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. • Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. • Calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros. • Velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos. 	
SUPERVISA A:	Ejecutiva de ventas y Caja y facturación
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Honestidad • Capacidad de toma de decisiones • Responsabilidad • Comunicativo
REQUISITOS:	Licenciado en Marketing o carreras a fines. Maestría en venta. Preferiblemente Dominio del idioma ingles.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral • Fatiga mental

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Ventas
CARGO:	Ejecutivo de Ventas
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Ventas
PROPÓSITO GENERAL:	
Supervisor de los Agentes de Ventas o Captadores cumpliendo las funciones de cancelar las remuneraciones al personal, registrar y efectuar todas las operaciones que digan relación con los registros contables, tributarios y financieros.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar a los Agentes de Ventas o Captadores.• Mantener y desarrollar relaciones con los clientes existentes en persona, y a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos.• Organización de reuniones con clientes potenciales para la prospección de nuevos negocios.• Recopilar de información sobre mercados y clientes.• Negociar sobre el precio y los costos, la entrega y las especificaciones con los compradores y administradores.• Servir de enlace con los proveedores para comprobar el progreso de las órdenes existentes.• Comprobación de las cantidades de productos en exhibición y en la acción.• Asesorar sobre la evolución futura de productos y discutir las promociones especiales.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Disciplina• Honradez• Destreza
REQUISITOS:	Licenciado en Marketing o carreras afines. Conocimientos básicos en Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas. 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Ventas
CARGO:	Facturación
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Ventas
PROPÓSITO GENERAL:	
Realizar las operaciones de facturación correctamente y de forma ordenada.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Atender llamadas telefónicas de los clientes• Llenar formato de facturación.• Llenar cheques y recibos• Entregar facturas, cheques y recibos al contador.• Entregar facturas cheques y recibos a la gerencia.• Entregar facturas, cheques o recibos a quien corresponda.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Aptitudes analítica y numérica• Comunicativo• Empatía• Amabilidad• Trabajo en equipo• Agilidad Numérica
REQUISITOS:	Bachiller, Operador de Microcomputadoras, Curso de Excel avanzado.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Cansancio Visual• Fatiga mental

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Gerencia
CARGO:	Gerente de producción
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PROPÓSITO GENERAL:	
Es responsable de la eficiente operación de las funciones de Ingeniería en los procesos de manufactura, calidad, producción y planeación de la producción, logística, mantenimiento, distribución, diseño de producto, materiales y compras. Incluyendo la promoción y cuidado del ambiente de trabajo existente en su área y del mantenimiento del sistema de calidad.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la Gerencia. • Organización de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que se cumplan las especificaciones del sistema de calidad. • Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, • Planeación y control de la producción • Supervisión de producción, distribución, y almacenaje de productos • Coordinar y dirigir las diferentes áreas productivas de la empresa, generando, alta productividad, reducción de costos, mejora continua y compromiso del Personal • Determinar fechas de entrega de pedidos • Participar activamente en la mejora de la competencia del personal. • Llevar a cabo la planeación, ejecución y control de los planes de mantenimiento preventivo y correctivo. • Efectuar estudios de tiempos y movimientos • Dar seguimiento a los stocks mínimos de inventarios. • Elabora presupuesto de producción y lo presenta a la Gerencia General 	
SUPERVISA:	Jefe de mantenimiento general, Supervisor de planta, Supervisor de calidad
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • trabajo en equipo • comunicativo y Responsabilidad. • Creatividad y Empatía • Liderazgo y Auto Motivación. • Habilidad analítica y Proactivo
REQUISITOS:	Ingeniería industrial o carreras a fines Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral • Fatiga mental

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Producción
PROPÓSITO GENERAL:	
Realizar y controlar el inventario de materia prima.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el cierre mensual de materia prima de suministros.• Coordina con todos los supervisores todo lo relacionado con el ciclo de producción.• Realiza el informe diario de producción.• Controla al personal de la planta de producción.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsable• Comunicativo• Retentiva• Coordinación
REQUISITOS:	Técnico medio en contabilidad o técnico industrial Experiencia en control de inventario.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Estrés laboral• Fatiga mental

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Jefe de mantenimiento General
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Producción
PROPÓSITO GENERAL:	
Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una distribución de las tareas a realizar. • Supervisa el mantenimiento de las instalaciones. • Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos. • Estima el costo de las reparaciones necesarias. • Rinde información al jefe inmediato del mantenimiento y las reparaciones realizadas. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Diseñar nuevos sistemas para que la maquinaria trabaje en óptimas condiciones. • Evaluar las prioridades de compras de repuestos y proveer en el área que se necesite • Solicitar repuestos de maquinaria al responsable de bodega de repuestos. • Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar. • Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas. • Supervisa y controla el personal a su cargo. 	
SUPERVISA A:	Jefe de mantenimiento mecánico y Eléctricos
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Liderazgo • Habilidad física • Capacidad de trabajar en equipo • Capacidad de concentración
REQUISITOS:	Técnico e mantenimiento industrial, Ingeniero mecánico o eléctrico Experiencia necesaria: 2 años en cargos similares.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga Mental • Estrés Laboral • Fatiga muscular • Problemas auditivos • Heridas y golpes • Calor y ruido intenso

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Electricista
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Mantenimiento General
PROPÓSITO GENERAL:	
Realizar y dar mantenimiento al sistema eléctrico de forma rápida y a tiempo.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">Realizar instalaciones de circuitos eléctricos en los diferentes ambientes de la organización.Revisar y reparar equipos y/o instalaciones eléctricas.Efectuar labores de mantenimiento de equipos electrógenos.Realizar reparaciones de artefactos eléctricos.Realizar instalaciones o traslado de aparatos telefónicos y similares.Mantenimiento, revisión y reparación de equipos de laboratorio y maquinarias.Confección de elementos para instalaciones eléctricas como pantallas, protectores, bases, y armado de sistemas de iluminación y fuerza de la organización.Revisar y reparar equipos y circuitos de telecomunicaciones y similares.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">DisciplinaAgilidad ManualDelicadeza en la manipulación de los instrumentos
REQUISITOS:	Técnico medio electricidad industrial o Ingeniero eléctrico 1 año de experiencia en actividades relacionadas con el mantenimiento de equipos y sistemas eléctricos
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">Choque eléctrico por contacto con elementos en tensión.Quemaduras por choque eléctrico.Quemaduras por incendios originados por la electricidad.Caída o golpes como consecuencias de choques eléctricos.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Jefe de Mantenimiento Mecánico
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Mantenimiento General
PROPÓSITO GENERAL:	
Su trabajo consiste en velar por el buen funcionamiento de cada máquina, brindando un seguimiento técnico oportuno.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Identificar las causas del problema de la maquinaria.• Implementar acciones correctivas para cada situación particular de la maquina.• Revisar los trabajos realizados por los mecánicos• Revisar conjuntamente con el mecánico los problemas que puedan presentarse en la maquinaria y proceder a su respectiva reparación.• Llevar a cabo el inventario de las herramientas entregadas a mecánicos y torneros.• Programar personal para lubricar las maquinas.	
SUPERVISA A:	Mecánicos y Torneros
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Liderazgo• Habilidad física• Capacidad de trabajar en equipo
REQUISITOS:	Técnico en mecánica industrial, Ingeniero mecánico o eléctrico Experiencia necesaria: 2 años en cargos similares. .
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Fatiga Mental• Estrés Laboral• Fatiga muscular• Calor y ruido intenso• Accidentes al Manipular las Maquinas.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Tornero
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Mantenimiento Mecánico
PROPÓSITO GENERAL:	
El trabajo consiste en fabricar piezas de distintas forma y medidas que son la llave para el movimiento de las maquinas.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento a las piezas de las maquinas.• Hacer piezas para las maquinas.• Limpiar la maquina y las herramientas a ocupar.• Cuidar el equipo del taller	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad mental.• Habilidad visual• Habilidad manual.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">• Técnico en torno fresa• Experiencia de dos años en puestos similares
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Fatiga muscular• Accidentes penetración de minutas de metal en los ojos, cortaduras en las manos.• Artritis.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Mecánico
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Mantenimiento Mecánico
PROPÓSITO GENERAL:	
Habilitar la maquinaria, con la responsabilidad de conservar y mantener en condiciones óptimas para su funcionamiento requerido por la calidad del producto.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Minimizar los tiempos muertos por maquinas descompuestas.• Estar en constante comunicación con el supervisor de línea para dar prioridad adecuada en las reparaciones de la maquinaria.• Dar seguimiento al pedimento de las refacciones requeridas.• Velar por que la maquinaria se encuentre en buenas condiciones para ser utilizadas en producción.• conocer o saber reparar la maquinaria.• Mantenerse al tanto del mantenimiento correctivo y preventivo.• Usar adecuadamente el equipo y mobiliario asignado.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Disciplina• Dinamismo• Compromiso
REQUISITOS:	Técnico medio en Mecánica Industrial 1 año de experiencia en cargos similares.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Accidente en las maquinas• Fatiga Muscular• Alta exposición al ruido• Estrés

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Supervisor de Calidad
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Producción
PROPÓSITO GENERAL:	
El trabajo consiste en la inspección de la calidad en cada uno de los procesos del departamento de la calidad y la verificación de la orden de especificaciones hasta el producto terminado.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener estricto control de los pesos y los estándares de los productos, mediante pesado general al inicio del turno y en recorridos a cada hora. • Chequea apariencia física, forma presentación del artículo que se está produciendo, velando por reducir los niveles de contaminación. • Verifica con frecuencia ciclos de tiempo, para el control de producción por hora. • Mide altura y peso; efectúa pruebas de llenado de líquido para verificar niveles de contenido; hace chequeos de rebaba, niveles de los fondos de botellas, blancura, cuellos defectuosos y espesores de paredes de los productos PET. • Diseña hojas de control denominadas FICHAS TECNICAS para cada máquina de las diferentes secciones (inyección, soplado y pet). • Elabora hoja de reporte diario de control de calidad de los productos elaborados que incluye peso, apariencia visual, pruebas de impacto y filtración. • Efectúa visitas de trabajo a las diferentes empresas para verificar el llenado y filtración y dar un servicio personalizado al cliente cuando se trata de reclamos por inconformidad del cliente. 	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para manejar personal • Compromiso y Responsabilidad • Habilidad analítica • Trabajo en equipo
REQUISITOS:	Ingeniero Industrial, técnico en calidad, técnico industrial y carreras afines. 2 años de experiencia en cargos similares.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga Muscular • Fatiga Mental • Estrés laboral • Accidentes al efectuarse medición en las maquinas.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Supervisor de Planta
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Producción
PROPÓSITO GENERAL:	
Distribuir el trabajo a los operadores y el resto de personal bajo su responsabilidad, supervisando que lo efectúen de forma efectiva, eficiente y económica.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Programa y distribuye al personal a su cargo, el trabajo pertinente por maquina asignada.• Recibe conforme las maquinas al turno saliente.• Entrega conforme las maquinas al turno entrante.• Vela por el cuido adecuado y buen funcionamiento de la maquinaria de la planta.• Revisa cautelosa y selectivamente, el producto terminado procesado por las maquinas.• Procura reducir al máximo los accidentes laborales.• Vela por elevar los niveles de capacitación del personal a su cargo.• Elabora reporte de producción diaria de su turno.• Elabora informe de horas hombre y horas maquina invertidas y perdidas por paros y otros conceptos.• Recepciona el personal a su cargo y trasmite a sus superiores, todas las sugerencias que conllevan al ahorro de recursos y mejoramiento continuo de la calidad del producto elaborado.	
SUPERVISA:	Todo el personal de la planta
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones interpersonales• Creativo• Dinámico• Emprendedor• Responsable• Trabajo en equipo• Habilidad para manejar personal
REQUISITOS:	Técnico industrial o Ingeniero industrial Experiencia mínima de 2 años.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Estrés• Fatiga mental

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Operador
JEFE INMEDIATO:	Supervisor de Planta
PROPÓSITO GENERAL:	
Garantizar de una manera eficiente la transformación de la materia prima, en producto terminado.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Recibe formal y oficialmente del operador saliente la maquina asignada.• Esta atento a que su máquina este funcionando correctamente, conforme los estándares de producción del artículo que se está elaborando.• Garantiza que el artículo que se está produciendo, sea elaborado con los estándares de calidad requeridas• Informa de inmediato al supervisor de planta, si la maquina está produciendo artículos defectuosos o de mala calidad.• Asiste a reuniones programadas por la Gerencia de Producción sobre funcionamiento, manejo y calidad del trabajo en las maquinas.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Ingenioso• Creativo• Dinámico• Responsable
REQUISITOS:	Diploma de primaria Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Dolores en la espalda• Cortaduras• Cansancio visual• Fatiga muscular• Sordera por alta exposición al ruido

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Ayudante
JEFE INMEDIATO:	Supervisor de Planta
PROPÓSITO GENERAL:	
Contribuir de forma eficiente en el acabado del producto.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Pulir el producto al momento que sale de la maquina.• Cuenta, ordena y empaca el producto terminado.• Quedarse a cargo del buen funcionamiento de la maquina cuando el operario no está presente.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Dinámico• Responsable• Excelentes relaciones interpersonales.• Destreza Manual
REQUISITOS:	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Cortaduras al momento de pulir el producto• Sordera por alta exposición al ruido• Cansancio visual

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Suministrador
JEFE INMEDIATO:	Supervisor de Planta
PROPÓSITO GENERAL:	
Proveer en tiempo y forma la materia prima en cada maquina	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Transportar la materia prima a la planta de producción.• Abastecimiento de materia prima en cada una de las maquinas.• Supervisar de forma periódica que no falta materia prima para no ocasionar paros en las maquinas.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsable• Dinámico• Ágil• Comunicativo
REQUISITOS:	Buena condición física.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Fatiga muscular.• Dolores de espalda.• Caídas al momento de suministrar la materia prima en la tolva.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Producción
CARGO:	Molinero
JEFE INMEDIATO:	Supervisor de Planta
PROPÓSITO GENERAL:	
Garantizar un eficiente molido y mezclado de la materia prima objeto de transformación.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Programa en conjunto con el Controlador de Producción y el Supervisor de Planta las necesidades de materia prima a moler y mezclar.• Verifica con la bodega de materia prima y materiales a la bodega.• Traslada la materia prima entregada por la bodega de materia prima, al área de molido y mezclado.• Opera máquina para efectuar labores de molido y mezclado de la materia prima recibida de la bodega de materia prima.• Requisa a la planta de producción el material molido y mezclado, alimentando de materia prima a todas y cada una de las maquinas que se encuentran laborando.• Recibe devoluciones de materia prima molida y mezclado y elabora el correspondiente recibo pre numerado.• Elabora informe sobre la cantidad de materia prima recibida de la bodega de materia prima y la cantidad de materia prima molida y mezclada entregada a las maquinas.• Elabora informes sobre las devoluciones de materia prima molida y mezclada, recibida de las maquinas de producción.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Dinámico• Responsable• Excelente relaciones interpersonales.
REQUISITOS:	Diploma de primaria Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Accidentes al manipular maquinaria• Fatiga muscular• Sordera por alta exposición al ruido

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Contador General
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PROPÓSITO GENERAL:	
Es responsable de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa. • Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades del departamento. • Organizar, supervisar y distribuir las actividades de los auxiliares contables. • Registro de todas las operaciones realizadas por el sistema • Recopilación de información para la elaboración del presupuesto. • Control del presupuesto. • Emitir estados financieros oportunos y confiables. • Elaboración de conciliaciones bancarias. • Archivo de pólizas y comprobantes. • Preparación de estados financieros. • Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa. 	
SUPERVISA A:	Contador de costos, Auxiliar contable, responsable de bodega de materia prima y producto terminado y Bodega de de repuesto, Responsable de compra.
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable por el manejo de personal subalterno y equipos a su cargo. • Exige iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo. • Requiere capacidad analítica y liderazgo.
REQUISITOS:	Licenciado en contaduría pública, Profesional en Economía, CPA, o, Ingeniería Comercial. Experiencia necesaria: 3 años.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga mental, Cansancio visual • Estrés Laboral

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Contador de Costos
JEFE INMEDIATO:	Contador General
PROPÓSITO GENERAL:	
El contador de costos calcula, informa y analiza el costo para realizar diferentes funciones como la operación de un proceso, la fabricación de un producto y la realización de proyectos especiales. También prepara informes que coayudan a la administración para establecer planes y seleccionar entre los cursos de acción por los que pueden optarse.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Mantener actualizado el registro de los bienes de uso.• Controlar y contabilizar los movimientos de los almacenes.• Dirigir la toma de inventarios.• Registrar la Producción.• Determinar los costos de producción.• Orientar la política de precios.• Controlar los resultados de la actividad fabril y comercial.• Confeccionar estadísticas.• Preparar presupuestos.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo• Capacidad analítica• Liderazgo.
REQUISITOS:	Licenciado en contaduría pública, Profesional en Economía, CPA, o, Ingeniería Comercial. Experiencia necesaria: 3 años.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Cansancio visual• Fatiga Mental• Estrés Laboral

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Responsable de Bodega de M.P y P.T
JEFE INMEDIATO:	Contador General
PROPÓSITO GENERAL:	
El responsable de bodega de producto terminado es el encargado de mantener al día los productos de materia prima, entrada y salida de estos cuando se efectúa inventario físico. Así como también de cargar el producto terminado para su posterior distribución.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Recepción y almacenamiento de materia prima de acuerdo a lo requerido mediante la orden de compra y factura.• Ordenar los movimientos diarios en la bodega.• Elaborar programa de trabajo de materia prima diario y pasarlo a producción.• Revisión de existencias de inventario diario de producto terminado y materia prima.	
SUPERVISA A:	Ayudantes de bodega y conductores.
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo• Capacidad analítica• Liderazgo.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none">• Técnico en contabilidad publica• Experiencia necesaria: 1 años.•
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Ocurrencia de accidente al operar montacargas• Fatiga Mental• Estrés Laboral• Fatiga muscular

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Ayudante de Bodega
JEFE INMEDIATO:	Responsable de Bodega de materia prima y producto terminado
PROPÓSITO GENERAL:	
Brindar apoyo en las tareas de inspección, almacenamiento, preservación, alistamiento y despacho de pedidos.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Mantener en orden el área de bodega.• Estar informado sobre los materiales y fechas de entregas.• Realizar el aseo y limpieza en el área de bodega, tanto en las instalaciones como en el producto.• Alistamiento y despacho de materia prima y o producto terminado.• Informar al responsable de bodega sobre la entrada y salida de materia prima y producto terminado de la bodega.• Relacionar e informar al responsable de bodega sobre las inconformidades o inconsistencias que se presenten durante la gestión de almacenamiento y despacho.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Iniciativa• Preocupación por el orden y la claridad• Trabajo en equipo• Tolerancia a presión
REQUISITOS:	Bachiller
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Fatiga Muscular• Accidentes al momento de cargar y trasladar productos• Trabajo repetitivo• Estrés

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Conductor
JEFE INMEDIATO:	Responsable de bodega de M.P y P.T
PROPÓSITO GENERAL:	
Garantizar el traslado del producto en tiempo y forma.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Manejar con responsabilidad el vehículo de la empresa.• Velar por el correcto funcionamiento del vehículo a su cargo• Responsable de que se ejecuten las mantenciones del vehículo a su cargo.• Cualquier otra función que su jefe inmediato considere que debe realizar dentro de sus capacidades.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual• Responsabilidad social
REQUISITOS:	Primaria aprobada
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Choque por descuido del conductor o desperfecto mecánico.• Estrés• Fatiga• Dolores de espalda, lumbares, cervicales• Problemas de estómago• Problemas circulatorios

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Responsable de Bodega de Repuesto
JEFE INMEDIATO:	Contador General
PROPÓSITO GENERAL:	
El responsable de bodega de repuesto se encarga de ordenar todos los movimientos diarios de recepción y entrega de repuestos a utilizarse en el área de producción.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Recepción y almacenamiento de repuestos de acuerdo a lo requerido mediante la orden de compra y factura.• Ordenar los movimientos diarios en la bodega de repuestos.• Hacer pedidos de repuestos, pasándolos al departamento de compra.• Revisión de existencias de todos los repuestos.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo• Capacidad analítica• Liderazgo.
REQUISITOS:	Técnico en contabilidad publica Experiencia necesaria: 1 años. .
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Fatiga Mental• Estrés Laboral• Fatiga muscular

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Auxiliar Contable
JEFE INMEDIATO:	Contador General
PROPÓSITO GENERAL:	
Sostener estrictamente registradas las operaciones generadas a través de las pólizas que se deban crear para resguardar la información soporte, así como del registro de los saldos de las cuentas bancarias que protejan la información soporte	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la realización de la diversas tareas contables, con el propósito de que las diferentes operaciones se registren conforme a las políticas de contabilidad existentes. • Elaborar los diversos tipos de pólizas. • Hacer mensualmente conciliaciones bancarias. • Llevar el libro de ingresos. • Archivar las pólizas de ingresos. • Hacer la póliza de diario, para registrar los productos derivados del registro de la facturación del mes. • Hacer la póliza de diario, para registrar los créditos a las cuentas de deudores por servicios. • Hacer la póliza de diario para la creación de los pasivos a fin de mes. • Revisión y depuración de saldos de los diferentes libros auxiliares. • Auxiliar al Contador General en otras actividades relacionadas con el Departamento. • Obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias. • Revisar que las facturas de los proveedores estén debidamente requisadas. • Emitir estados financieros. • Revisar la documentación de la cuenta pública mensual. • Elaborar la facturación pólizas. • Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada. 	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad coordinadora. • Conocimientos del puesto. • Honradez. • Disciplina y Destreza
REQUISITOS:	Contador Público pasante y/o titulado, conocimiento de la ley tributaria laboral, conocimiento de seguro social
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Fatiga mental, Cansancio visual • Estrés Laboral

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Contabilidad
CARGO:	Responsable de Compras
JEFE INMEDIATO:	Contador general
PROPÓSITO GENERAL:	
Adquirir los productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa. • Mantener los contactos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago. • Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada. • Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección. • Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas. • Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización. • Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales. • Vigilar, o informar a quien corresponda, de la situación de los stocks, avisando y apoyando con diseño de acciones sobre las desviaciones por exceso o defecto que en el almacén se puedan estar produciendo. 	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y Comunicación • Disciplina y Honradez • Dinamismo y Simpatía
REQUISITOS:	<p>Formación universitaria media o conocimientos equivalentes.</p> <p>Estudios complementarios sobre Gestión de Compras.</p> <p>2 años de experiencia en cargos similares.</p>
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes automovilístico al momento de trasladarse a visitar a los proveedores

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Administración
CARGO:	Responsable De Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PROPÓSITO GENERAL:	
El responsable de recursos humanos se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y participar en la formulación de la política de personal. • Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. • Establecer el perfil y diseño de puestos. • Reclutar y seleccionar al personal. • Determinar los términos y condiciones de empleo. • Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. • Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. • Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales. • Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa. • Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal. • Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo. • Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal. • Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal. • Recibir quejas, sugerencias y resolver los problemas de los colaboradores. • Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores. • Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo. 	
SUPERVISA:	Conserje, Res. Seguridad e Higiene
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo e Innovador • Comunicador y Don de Mando • Capacidad para Organizar • Observador y Emprendedor
REQUISITOS:	Ingeniería industrial, administración de empresa.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • No presenta riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Administración
CARGO:	Conserje
JEFE INMEDIATO:	Responsable de Recursos Humanos
PROPÓSITO GENERAL:	
Asegurar la limpieza y presentación física de las oficinas y de la planta.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Mantener limpios los baños.• Sacar la basura de las oficinas, baños.• Botar la basura.• Limpieza de todas las oficinas.• Atender a las visitas.• Velar porque los botellones de agua de toda la empresa estén limpios y llenos.• Todas las que su jefe inmediato considere apropiadas.	
SUPERVISA A:	Ninguno
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para escuchar y recibir órdenes.• Ágil desempeño• Modestia• Habilidad física
REQUISITOS:	Primaria aprobada
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzos físicos• Fatiga muscular• Golpes• Intoxicación

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

AREA:	Administración
CARGO:	Responsable de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional
JEFE INMEDIATO:	Responsable de Recursos Humanos
PROPÓSITO GENERAL:	
Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">• Asesora técnicamente a la Unidad, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional.• Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo.• Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas.• Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.• Planifica, organiza y evalúa los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.• Ocuparse del control de las enfermedades ocupacionales• Elaborar y ejecutar un plan de primeros auxilios	
SUPERVISA A:	Todo el personal de la empresa
APTITUDES PARA EL CARGO:	<ul style="list-style-type: none">• Responsable• Comunicativo• Coordinación• Capacidad de análisis• Capacidad de tomas de decisiones
REQUISITOS:	Ingeniero industrial, especialización de dos (2) años de duración en el área de seguridad industrial e higiene ocupacional.
RIESGO LABORAL:	<ul style="list-style-type: none">• Estrés laboral• Fatiga mental

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE BRECHA

Para analizar la brecha que existe en los cargos actuales de la empresa Envasa se realizó la siguiente tabla la cual muestra la información de la formación académica actual de los trabajadores en relación con la requerida por la Gerencia.

Los cargos se colocan tomando en cuenta cada área. Si el nivel deseado es el mismo alcanzado se coloca el mismo.

Nombre del empleado	Cargo	Nivel alcanzado	Nivel deseado
Gerencia			
Manuel Arauz	Gerente General	Licenciado en Administración de Empresas. Maestría en administración funcional. Postgrado Gerencial en agro industrial	El mismo
Leonel Cabrera	Vice Gerente	Ingeniero en computación. Posgrado en gerencia de proyectos de inversión. Diplomado en comercio internacional.	Maestría en Administración de Empresas
Félix Serrano	Gerente de producción	Ingeniero Mecánico	Maestría en operaciones

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Milton Izaguirre	Responsable de informática	Egresado en Lic. En computación.	Lic. En Computación o Ingeniero en Computación
Administración			
Kenia Jirón	Responsable de recursos humanos	Egresada de la carrera de contabilidad pública y finanzas	Lic. Administración de empresas, ingeniería industrial,
Yadira Rosales	Conserje	Primaria aprobada	El mismo
Contabilidad			
Federico Lacayo	Contador general	Lic. En contabilidad pública y finanzas. Postgrado en finanzas. Lic. En administración de empresas.	El mismo
José Mayorga	Auxiliar contable	Lic. En contabilidad pública y finanzas. Lic. En computación.	El mismo
Humberto Alfonso mora	Auxiliar contable	Tercera año de contabilidad pública.	Lic. En contabilidad publica
Cristian Molina	Responsable de bodega de repuestos	Egresado de la carrera de marketing.	El mismo

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Francisco Bonilla	Responsable de bodega de materia prima y producto terminado	Bachiller	Técnico en contabilidad publica
Antoni Fugoson	Ayudante de bodega	Tercer año de secundaria	El mismo
Freddy Herrera	Ayudante de bodega	Bachiller	El mismo
Manuel Herrera	Responsable de compras	Bachiller	Estudios técnicos complementarios en gestión de compras y dominio del idioma ingles.
Federico Alanís	Conductor	Segundo año de secundaria	Bachiller
Ventas			
Ana Huembes	Ejecutiva de ventas	Lic. Administración de empresas	Lic. Marketing o carreras afines
Valeska Rizo	Facturación	Egresada de la carrera de administración de empresas	El mismo
Producción			
Adolfo Rivera	Asistente de producción	Lic. Contabilidad publica	Técnico Industrial
Fabricio Espinoza	Supervisor de planta	Bachiller	Técnico industrial o Ingeniero industrial

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Juan Solís	Supervisor de calidad	Cuarto año de secundaria	Técnico industrial, técnico en calidad o Ingeniero industrial
Francisco Martin Silva	Jefe de mantenimiento general	Ingeniero electrónico	Técnico en mantenimiento industrial, Ingeniero Mecánico o Ingeniero Eléctrico
Julio Méndez	Responsable de mantenimiento mecánico	Primaria aprobada	Bachiller, Técnico en mecánica industrial o Ingeniero Mecánico
Norman Potosme	Electricista	Técnico medio en electricidad industrial	El mismo
Nelson González	Mecánico	Técnico en mecánica industrial	El mismo
Efraín Guerrero	Mecánico	Tercer año de secundaria	Técnico en mecánica industrial
José Jarquin	Tornero	Segundo año de secundaria	Técnico en torno fresadora
Eddy Hernández	Operario	Primaria aprobada	El mismo
Norlan Rivera	Operario	Bachiller	El mismo

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Julio Campos	Operario	Cuarto año de secundaria	El mismo
Hamer Carballo	Operario	Cuarto año de secundaria	El mismo
Demesio Salazar	Operario	Primer grado de primaria	Primaria aprobada
Arnulfo Parada	Operario	Tercer año de secundaria	El mismo
Olimpia Huertas	Operario	Segundo año de secundaria	El mismo
Miriam Rivera	Operario	Bachiller	El mismo
Carlos Bello	Operario	Tercer grado de primaria	Primaria aprobada
Calletano Parrales	Operario	Primer año de secundaria	El mismo
Francisco González	Operario	Cuarto grado de secundaria	Primaria aprobada
Mariela Reyes	Operario	Segundo año de secundaria	El mismo
Luis Arróliga	Operario	Quinto grado de primaria	Primaria aprobada
William Orellana	Ayudante de producción	Tercer año de secundaria	El mismo
María Gómez	Ayudante de producción	Primaria aprobada	El mismo
Elvin Alvarenga	Ayudante de producción	Tercer año de secundaria	El mismo
Fidencia Manzanares	Ayudante de producción	Primaria aprobada	El mismo

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Martha Mercado	Ayudante de producción	Tercer año de secundaria	El mismo
Marlín Parrales	Ayudante de producción	Tercer año de secundaria	El mismo
AlenSandigo	Ayudante de producción	Bachiller	El mismo
María Martínez	Ayudante de producción	Primer grado de primaria	Primaria Aprobada
Miguel González	Ayudante de producción	Segundo año de secundaria	El mismo
Jessica Acevedo	Ayudante de producción	Bachiller	El mismo
José Parrales	Suministrador	Tercer año de secundaria	El mismo
Francisco Cruz	Molinero	Bachiller	El mismo
Luis Sánchez	Molinero	Cuarto año de secundaria	El mismo

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Análisis de las capacitaciones requeridas para el análisis de brecha:

El área de gerencia está conformado por cuatro personas de las cuales tres de ellos deben de recibir capacitaciones en las siguientes áreas:

- Maestría en administración de empresas: 1
- Maestría en operaciones: 1
- Licenciatura en Computación: 1

En el área administrativa hay 2 trabajadores, 1 trabajador pose los conocimientos necesarios para desempeñar sus cargos. El otro trabajador necesita recibir capacitación en la siguiente área:

- Licenciatura en administración de empresas: 1

En el área de contabilidad hay 9 trabajadores, 5 de los trabadores poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus cargos. Los restantes 4 trabajadores necesitan recibir capacitación en las siguientes áreas:

- Licenciatura en contabilidad: 1
- Formación técnica: 2
- Bachillerato: 1

El área de ventas cuenta con un total de 2 trabajadores, 1 de los trabajadores posee los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo y el otro trabajador necesita recibir capacitación en la siguiente área:

- Licenciatura en Marketing: 1

El área de producción tiene 35 trabajadores, 23 de los trabajadores posee los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo. Los restantes 12 trabajadores necesitan recibir capacitaciones en las siguientes áreas:

- Formación Técnica: 7
- Primaria aprobada: 5
- Bachillerato: 1

CAPITULO V. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se realizo una Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en la empresa ENVASA S.A, de forma específica a través del análisis efectuado a lo largo del presente documento se puede concluir lo siguiente de la estructura organizativa:

El resultado del análisis del componente estructura de la encuesta concluye que en su mayoría el personal de Envasa expresa estar laborando en lugar donde pueden desarrollar todo su potencial profesional. En cuanto a las relaciones de mando afirman en su mayoría conocer la dependencia jerárquica hacia arriba y hacia abajo.

En el componente equilibrio entre niveles de autoridad la mayoría de los trabajadores conocen el alcance de autoridad de su puesto de trabajo y consideran que existe más de una jefatura sobre su unidad lo cual crea conflictos por que el trabajador no sabe exactamente a quien obedecer o a quien recurrir al momento que se presente algún inconveniente el desarrollo de sus funciones.

El componente información gerencial señala que en la empresa hay un grupo significativo de trabajadores que no dispone de toda la información necesaria para la toma de decisiones lo cual significa que los mandos intermedios no están al tanto de los planes estratégicos de la organización, además la mayoría de los trabajadores afirma que no existe un mecanismo de evaluación del desempeño del personal, es decir que los resultados que se pueden obtener con estos mecanismos no pueden ser analizados y considerados para la toma de decisiones.

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

Respecto a las relaciones de coordinación la mayoría de los trabajadores dice conocer el organigrama hay que señalar que la empresa no tiene definida su estructura organizativa y los trabajadores dieron su respuesta basados en la antigüedad que tienen de laborar en la misma de igual forma afirman conocer con que áreas se relacionan y está claro de los servicios o productos y de la información que deben intercambiar con otras unidades.

Al momento de validar la misión, visión y valores se comprobó que estos conceptos están definidos, sin embargo el personal de la empresa no tiene dominio sobre ellos.

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES

Basados en el estudio realizado con anterioridad se sugiere la implementación de una serie de actividades adicionales a la elaboración del Manual Organizacional y de Funciones:

Misión, Visión y valores

Se tienen que realizar actividades con el propósito de divulgar la misión, visión y valores de la empresa de tal manera que todos los trabajadores la conozcan, sepan su significado e importancia en su desarrollo personal dentro de la empresa, así mismo el de la empresa en conjunto.

Las actividades de divulgación pueden ser:

- Adopción de estos conceptos por parte de la Gerencia para posteriormente transmitirlos a los mandos intermedios.
- Capacitaciones al personal de las diferentes áreas de la empresa para dar a conocer el significado e importancia de estos conceptos.
- Campaña de divulgación a través de rótulos, afiches que publiquen la misión, visión y valores y colocarlos en puntos visibles para el personal.

Planificación, control y seguimiento

- Elaborar el plan de negocios de la empresa para los próximos años y darlo a conocer a todo el personal involucrado.
- Dar a conocer los objetivos y metas empresariales en todas las áreas de la empresa.
- Incentivar al personal para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Elaborar mecanismos de evaluación del desempeño del personal y que sean aprobados por la Gerencia.

Así mismo se sugiere la incorporación de un nuevo cargo como es:

Responsable de seguridad Industrial e higiene ocupacional

Se sugiere agregar este nuevo cargo en la empresa ya que es de mucha utilidad para el bienestar de los trabajadores y para mejorar la competitividad e innovar en este caso será la seguridad ya que es obligación de este controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales.

Los cambios que se proponen son los siguientes:

- Actualmente el vicegerente cuenta con más funciones como gerente de ventas sería más útil colocarlo en el organigrama como gerente de venta porque la vicegerencia su función es solo aprobar lo que le gerente general propone por lo tanto al tener mayor obligación como gerente de ventas es necesario que ocupe un lugar en el organigrama cabe destacar que ocupando esta jerarquía en el organigrama no se le resta mandato en la empresa, y se cumplirá en orden lógico en la línea de mando con sus subordinados y no habrá conflictos en el tramo de control.
- El supervisor de calidad es subordinado del vicegerente de la empresa por lo que se propone colocar en el organigrama a los supervisores de calidad como subordinados del Gerente de producción, por que el producto está estrechamente relacionado con la calidad de este mismo y es objetivo del gerente de producción producir a bajos costos y con la calidad deseada. Por lo tantos supervisores de calidad y Gerente de Producción tienen que trabajar de la mano como un conjunto para lograr los objetivos y metas propuestas.

ANEXOS

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

ANEXO 1.Lista de productos de empresa Envasa S.A

ENVASES PLASTICOS S. A. **HOJA DE COSTOS** **Sep-09**

MAQ	O/P #	CODIGO	DESCRIPCION
CENTRO: INYECCION VIRGEN			
IN-01	316	S012-VI	TAPA BALDE TUCSA (VIRGEN)
IN-03	331	I045-VI2	TAPA ALTA DE GLN COMP ROJA
IN-06	319	S005-VI	BALDE TUCSA VIRGEN
IN-08	339	I048-VI	TAPA 63-400 (ENV.BA 1/8 - 1/4)
IN-08	317	H061-VI	TAPA CORTA ROJA PARA GLN 2 1/2 S/L
CENTRO: INYECCION MEZCLADOS			
SUBTOTAL MEZCLADOS			
CENTRO: INYECCION REPROCESO			
IN-01	334	S021-CI	TAPA TUCSA 75/25
IN-01	303	S057-MI2	TAPA TUCSA 100% M ROJO
IN-02	328	H007-CI	PANA ROMANA VARIOS
IN-02	308	H012-RI	RECIPIENTE MIL USOS VARIOS
IN-06	323	H056-RI	BALDE TUCSA DE REPROCESO (75/25)
IN-06	329	S056-MI5	BALDE TUCSA 100% M ROJO
IN-07	309	C008-MI	CAJILLA USO GENERAL (M)
SUBTOTAL RECICLADO INYECCION			
TOTAL INYECCION			
CENTRO DE SOPLADO			
SO-03	304	I130-VS3	ENVASE 250 ML PARMALAT BLANCO
SO-03	327	I071-VS2	ENVASE DE 16 ONZ
SO-05	326	I001-CS	LITRO LISO 125
SO-05	335	I065-CS	LITRO LISO 161
SO-05	305	I097-CS	LITRO IRSA BLANCO
SO-05	315	I098-CS	LITRO IRSA NEGRO
SO-05	312	I123-VS	LITRO IRSA COLOR GRIS
SO-05	330	I129-VS	ENVASE 500 ML PARMALAT
SO-05	324	I029-CS2	LITRO SHELL #2 ANARANJADO
SO-05	320	I147-VS	ENVASE ALCOHOL 400 ML GRIS
SO-06	333	I028-CS2	GALON BOCA ANCHA - 105 GRM
SO-06	306	I022-CS2	GALON COMPLETO CON SEGURIDAD SIN PESTAÑA II
SO-07	340	I096-VS	GALON AGUA PURA NO.3
SO-07	310	I117-VS	GALON PARMALAT 100 GRAMOS
SO-08	332	I133-VS	LITRO RECTANGULAR C/SEG
SO-08	307	I137-VS	ENVASE YOGOURT 235
SO-08	321	I139-VS	ENVASE YOGOURT 750
SO-08	327	I071-VS2	ENVASE DE 16 ONZ
SO-09	336	I145-M3	1/2 GALON CUADRADO C/ SEGURIDAD
SO-09	311	I075-VS2	ENVASE 1/2 GALON PARMALAT
SO-13	318	I109-VS	GALON 2 1/2"(NATURAL)
SO-13	325	I131-VS	GALON 2 1/2 NATURAL C/SEGURIDA
SO-14	318	I109-VS	GALON 2 1/2"(NATURAL)
TOTAL SOPLADO			
CENTRO PET			
P-05	314	P052-VR	ENVASE PET LITRO RICO
TOTAL PET RESINA			
TOTAL PRODUCCION			
CENTRO PREFORMA			
P-10	322	P069-VP	ENV. PET 375 ML RON PLATA VP (PCO)
P-10	338	P074-VP	ENVASE PET 365 ML NUEVA PRESENTACION
P-09	313	P046-VP	ENVASE PET 365 ML R.PLATA (VP)
P-09	322	P069-VP	ENV. PET 375 ML RON PLATA VP (PCO)
P-09	337	P070-VP	ENV. PET 750 ML RON PLATA VP
TOTAL PET PREFORMA			
TOTALES			

ANEXO 2. Cuestionario a utilizar Para Definir la Misión, Visión organizacional

Preguntas a Utilizar Para Definir la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es el Negocio o el rubro en el que trabaja nuestra organización
- ¿Para qué existe nuestra Organización?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cuál es nuestro mercado?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Cuál es la prioridad de nuestra organización?

Preguntas a Utilizar Para Definir la Visión:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

Propuesta de Manual Organizacional y de Funciones en ENVASA

ANEXO 3. Evaluación de la Estructura Orgánica

Nombre del Cargo: _____

1. ESTRUCTURA

	Si	No
1. ¿Las funciones de su área están de acuerdo a su perfil profesional?		
2. ¿El nivel de autoridad corresponde con el nivel de las funciones asignadas?		
3. ¿La ubicación está acorde con las funciones y responsabilidades?		
4. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia arriba?		
5. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia abajo?		
5. ¿El Volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles?		

2. EQUILIBRIO ENTRE NIVELES DE AUTORIDAD

	Si	No
1. ¿Existen dos jefaturas distintas sobre su unidad?		
2. ¿Está definido el alcance de la autoridad que tiene su unidad?		
3. ¿Una misma actividad que Usted desempeña se realiza por dos o más unidades?		

3. INFORMACION GERENCIAL

	Si	No
1. ¿Dispone de la información cualitativa y cuantitativa de manera oportuna para la toma de decisiones?		
2. ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades y análisis de los resultados formalmente establecidos?		
3. ¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada?		
4. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades?		
6. ¿Se aplican estos procedimientos?		
7. ¿Existen estándares en cuanto calidad; cantidad; oportunidad y costos de los servicios de la unidad en el cumplimiento de las funciones asignadas?		
8. ¿Se le evalúa en base a criterios definidos con anterioridad?		

4. RELACIONES DE COORDINACION

	Si	No
1. ¿Conoce claramente el organigrama de la organización?		
2. ¿Conoce claramente cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse en su unidad?		
3. ¿Se ejecuta de esa manera?		
4. ¿Existe cooperación entre su Unidad y otras áreas del mismo nivel? Explique		
5. ¿Está claro de los servicios o productos y de la información que debe intercambiar con otras unidades?		

ANEXO 4. Identificación de Debilidades y Fortalezas Internas.

¿Qué quiero y tengo?	¿Qué quiero y no tengo?
¿Qué no quiero y tengo?	¿Qué no quiero y no tengo?

ANEXO 5. Identificación de Barreras

ÁREA _____

FECHA _____

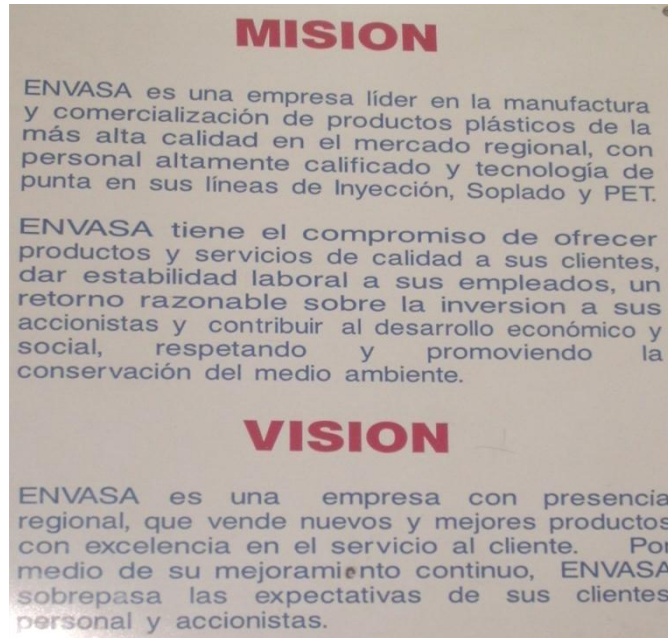
1	2	3	4
Describa las barreras más importantes que usted observa en su área, grupo de trabajo o empresa	¿Qué factores crean la barrera?	¿Cuáles son las consecuencias al presentarse la barrera?	¿Y ello afecta a?

ANEXO 6. ACTA DE APROBACION DE MISION, VISION Y VALORES POR PARTE DE LA GERENCIA DE SOLARCO.

ANEXO 7. Imágenes del trabajo realizado en Envasa S.A

Productos Elaborados en Envasa S.A





Misión y Visión actual



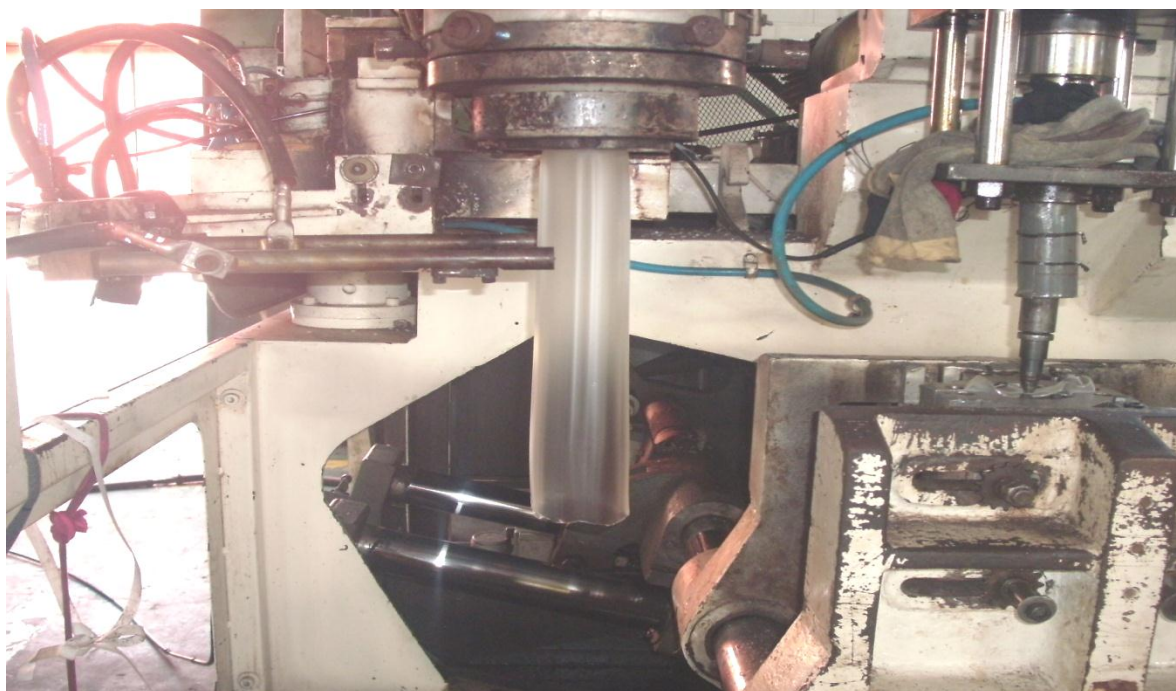
Materia Prima en los Procesos de Soplado e Inyección



Planta de Producción: Máquina Proceso PET.



Planta de Producción: Máquina proceso de Inyección.



Planta de Producción: Máquina proceso de Soplado.



Planta de Producción: Productos elaborados en el proceso PET.